

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie rozvoje společnosti
Company Development Strategies

Student: Bc. Soňa Kyjovská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Soňa Kyjovská**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: EN2EPK01K Ekonomika podniku
Téma: Strategie rozvoje společnosti
Company Development Strategies

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska sestavování strategie rozvoje společnosti
3. Analýza současné situace v konkrétní společnosti
4. Návrh strategie rozvoje v konkrétní společnosti
5. Závěr
6. Seznam použité literatury
7. Přílohy

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

PORTER, Michael Eugene *Competitive Strategy (Orig.) : Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. : Free Press, 1980.

FREDERICK, William Crittenden - Post, James E. - Davis, Keith. *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. New York : McGraw-Hill, 1992. xxviii, 62. ISBN 0-07-015613-1.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v seznamu použitých pramenů a literatury.

Ostrava
27. dubna 2012

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Zuzaně Stefanovové za odbornou pomoc a cenné návrhy při tvorbě diplomové práce.

Obsah

OBSAH.....	5
1 ÚVOD.....	7
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SESTAVOVÁNÍ STRATEGIE ROZVOJE SPOLEČNOSTI.....	9
2.1 EXTERNÍ ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	9
2.1.1 PESTLE analýza	9
2.1.2 Metoda tvorby scénářů	10
2.1.3 Metoda „4C“	11
2.2 EXTERNÍ ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	12
2.2.1 Porterův model pěti sil	13
2.3 INTERNÍ ANALÝZA	15
2.3.1 Portfolio analýza	15
- Metoda BCG.....	16
- Matice GE/McKinsey	17
2.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce	19
2.3.3 SPACE analýza	21
2.3.4 Finanční analýza.....	22
2.4 SWOT ANALÝZA	25
2.5 TOWS ANALÝZA	27
2.6 STRATEGIE ROZVOJE FIRMY	28
2.7 URČENÍ VIZE A DLOUHODOBÝCH CÍLŮ PODNIKU	28
2.8 DEFINICE JEDNOTLIVÝCH STRATEGIÍ.....	29
2.8.1 Klasifikace strategií dle vztahu vývojových záměrů podniku vzhledem k ostatním podnikům....	29
2.8.2 Klasifikace strategií dle času.....	30
2.8.3 Klasifikace strategií dle Portera	30
2.8.4 Klasifikace strategií dle Kotlera	31
2.9 VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍ STRATEGIE	31
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI.....	33
3.1 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI.....	33
3.2 CÍLE SPOLEČNOSTI	33
3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	33
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	35
3.5 EXTERNÍ ANALÝZA MAKROOKOLÍ ATTIGENTE, S.R.O.	36
3.5.1 Politické faktory	37
3.5.2 Ekonomické faktory	37

3.5.3	Sociální faktory	38
3.5.4	Technologické faktory.....	38
3.5.5	Legislativní faktory	39
3.5.6	Ekologické faktory	39
3.6	EXTERNÍ ANALÝZA MIKROOKOLÍ ATTIGENTE, S.R.O.	40
3.6.1	Hrozba nově vstupujících firem do odvětví	40
3.6.2	Vyjednávací vliv odběratelů.....	40
3.6.3	Vyjednávací vliv dodavatelů	40
3.6.4	Hrozba substitučních služeb	41
3.6.5	Vliv konkurence v odvětví	41
3.7	SWOT ANALÝZA	41
3.8	TOWS ANALÝZA	42
3.9	FINANČNÍ ANALÝZA.....	44
4	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI.....	48
4.1	URČENÍ VIZE A DLOUHODOBÝCH CÍLŮ	48
4.2	DEFINICE KONKRÉTNÍCH STRATEGIÍ.....	51
4.2.1	SO strategie	51
4.2.2	WO strategie.....	52
4.2.3	ST strategie.....	53
4.2.4	WT strategie	54
4.3	VOLBA NEJVHODNĚJŠÍ STRATEGIE	54
5	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	58
	SEZNAM LITERATURY	59

1 Úvod

Charakteristickými rysy současného globalizovaného světa jsou dravější konkurence, vybíravější zákazníci a rychlejší změny. Firmy musejí vynakládat daleko více energie a prostředků, aby posílily nebo si alespoň udržely svou pozici na trhu. Firma je schopna připravit se na známé hrozby, kromě těch však působí také nečekané změny, které firmy nemohou žádným způsobem ovlivnit ani se na ně připravit. Proto zabezpečit existenci a rozvoj podniku je v posledních několika letech stále složitějším úkolem, který vyžaduje spolupráci managementu společnosti, zaměstnanců firmy, ale také zákazníků.

Ať už si firma stanoví jakýkoliv cíl, vždy je nutné, připravit si za účelem jeho realizace vhodnou strategii. Nejčastějšími cíli jsou přežití, získání většího tržního podílu, maximalizace tržeb, zisku nebo obrátu společnosti, zavedení nového výrobku nebo služby apod. Ať už je tedy cíl jakýkoliv, vždy je zapotřebí definovat možné strategie k jeho dosažení. Cíle se tedy liší, avšak obecný postup tvorby strategie rozvoje společnosti je realizován vždy v předem definovaných krocích. A ty jsou vždy stejné. Nejprve je nutné analyzovat současný stav podniku, následuje definice budoucích cílů, tvorba několika strategií a výběr optimální strategie.

Práce je strukturována do třech tematických kapitol. První kapitola je teoretická a je také nejdelší kapitolou diplomové práce. Obsáhlost je dána tím, že předmětem je jednak situační analýza podniku, a jednak také proces tvorby strategie rozvoje společnosti v obecné rovině. V rámci situační analýzy jsou představeny obecné metody zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Výsledky situační analýzy představují odrazový můstek pro další rozhodování.

Praktická část práce je věnována společnosti Attigente s.r.o., která se zabývá poskytováním telemarketingových služeb. Historie telemarketingu jako samostatné části marketingu je poměrně mladá. Ve velmi obecné rovině lze telemarketing chápat jako používání telefonu za účelem hledání a kontaktování potenciálních zákazníků, vzbuzení zájmu o konkrétní produkt nebo službu, dohodnutí schůzky, vyřizování poptávek a objednávek, řešení stížností, udržování kontaktu se zákazníkem a neustálého zlepšování poskytovaných služeb. V současnosti představuje telefon naprosto nezbytný komunikační prostředek pro každého jedince.

Druhá a třetí kapitola představují praktickou aplikaci procesu tvorby strategie rozvoje společnosti pro Attigente, s.r.o. Nejprve je provedena situační analýza současného stavu společnosti, která vrcholí SWOT a TOWS analýzou. Následně je aplikován třístupňový proces tvorby strategie rozvoje společnosti. Vstupními údaji tohoto procesu jsou výsledky získané ze situační analýzy.

Cílem diplomové práce je nejprve teoreticky vymezit obecný postup tvorby strategie rozvoje společnosti a následně tento postup aplikovat na příkladu konkrétní společnosti. K detailnímu popisu jevů je v práci použita metoda pozorování, za účelem srovnání je aplikována metoda komparace. Mezi další metody použité v diplomové práci patří analýza, syntéza, indukce a dedukce.

2 Teoretická východiska sestavování strategie rozvoje společnosti

Ještě před samotným sestavením strategií rozvoje společnosti a následnou volbou optimální strategie, musí být provedena externí a interní analýza společnosti. Management firmy by měl dobře znát okolní prostředí, aby chápal jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Externí analýza je zaměřena na dvě části prostředí, na tzv. makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se většinou ještě dělí na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

2.1 Externí analýza makrookolí

Předmětem této analýzy jsou vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a příležitostmi a hrozbami, na které by se měl podnik zaměřit. Mezi nejčastěji používané metody k analýze makrookolí patří tzv. PESTLE analýza, metoda tvorby scénářů a metoda „4C“.

2.1.1 PESTLE analýza

Název metody pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou předmětem analýzy, jedná se o:

- **Politické faktory** – jsou dány konkrétní státní politikou. Patří zde např. míra státních zásahů do fungování ekonomiky, stabilita vlády, vládní priority v oblasti podpory podnikání, státní regulace zahraničního obchodu, konkrétní sociální politika země apod. Politická rozhodnutí mohou mít a ve většině případů také mají dopad na mnoho důležitých oblastí podnikání, např. vzdělávání pracovní síly, zdraví národa nebo také kvalitu infrastruktury ekonomiky (např. silniční a železniční sítě).
- **Ekonomické faktory** – patří zde např. vývoj úrokových sazeb, daňové změny, vývoj hrubého domácího produktu (HDP), inflace, směnné kurzy, nezaměstnanost, cena energií na světových trzích a další.
- **Sociální faktory** – sociální trendy ovlivňují především poptávku po produktech a ochotu jedinců pracovat. Jako příklad silného působení sociálních faktorů lze uvést Velkou Británii, kde se začal prosazovat trend stárnutí obyvatelstva. To mělo za následek růst nákladů firem, které se zaručily vyplácet důchody svým zaměstnancům. Stárnutí populace má také dopad na poptávku, např. poptávka po lécích roste, naopak poptávka po dětském oblečení nebo hračkách klesá.

- **Technologické faktory** – patří zde trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, přístup vlády k podpoře výzkumu a vývoje. Technologický pokrok přináší prospěch jak spotřebiteli, tak také firmě, která produkt poskytuje.
- **Legislativní faktory** – zahrnují veškeré státní a v případě České republiky (ČR) i evropské zákonodárství.
- **Ekologické faktory** – mezi tyto faktory lze zařadit především počasí a změny klimatu. Změny teplot mohou mít dopad na mnohá průmyslová odvětví, včetně zemědělské výroby, cestovního ruchu a pojištění.¹

2.1.2 Metoda tvorby scénářů

Scénáře lze obecně definovat jako popisy možných stavů budoucího vývoje okolí podniku. Metoda tvorby scénářů je poté založena na vytvoření několika scénářů vývoje okolí a přípravě různých variant strategie pro každý z nich. V průběhu realizace strategie je potom možné, na základě skutečného vývoje okolí podniku, pružně přecházet mezi předem připravenými verzemi strategií. Koncepce tvorby scénářů je tak cestou, která může účinně chránit podnik před neočekávanými změnami v podnikatelském prostředí.

Při aplikaci metody se postupuje v těchto krocích²:

1. Určení faktorů jednotlivých oblastí makrookolí a konkurenčního okolí, které mohou mít zásadní dopad na fungování podniku. Mezi faktory oblasti makrookolí patří faktory PESTLE analýzy. U oblasti konkurenčního okolí jsou to odběratelé, dodavatelé, konkurence a výrobci substitučních produktů.
2. Ohodnocení tří základních trendů vývoje vybraných faktorů, tj. růstu, stabilizace a poklesu, z hlediska velikosti vlivu na podnik a pravděpodobnosti výskytu. Za účelem stanovení velikosti vlivu na podnik se využívá subjektivní bodová stupnice v rozmezí od -5 do +5 bodů, přičemž -5 představuje vysoce negativní vliv a +5 vysoce pozitivní vliv. Za účelem stanovení pravděpodobnosti výskytu se používá taktéž subjektivní bodová stupnice, avšak ta má rozmezí od 0 do 1, kde 1 znamená, že se faktor objeví se 100% jistotou.
3. Vytvoření čtyř scénářů budoucího vývoje okolí podniku, a to optimistického, pesimistického, realistického a překvapivého. Optimistický scénář vzniká výběrem

¹ OXFORD University Press, 2007.

² Gierszewska, Romanowska, 2007.

trendů s největším pozitivním vlivem na podnik naopak pesimistický scénář je tvořen trendy s největším negativním vlivem na podnik. Realistický scénář je složen z trendů, které se vyznačují největší pravděpodobností výskytu, naopak překvapivý scénář obsahuje trendy s nejmenší pravděpodobností výskytu.

4. Výpočet průměrného vlivu jednotlivých oblastí okolí jako aritmetického průměru velikosti vlivů faktorů z dané oblasti.

2.1.3 Metoda „4C“

Podnik ve většině případů zahajuje své aktivity na jednom, zpravidla domácím trhu. Díky expanzi podniku se velmi často stává, že je tento domácí trh malý nebo nasycený. Nastává okamžik pro cestu globální expanze. Důležité je si uvědomit, že posilování globální konkurence a odstraňování překážek mezinárodního obchodu jsou v současnosti všeobecným trendem.³

Metoda „4C“ je vhodnou metodou jak k analýze globalizačních trendů, tak také lokálních podmínek. Název metody v sobě skrývá čtyři oblasti:

- Customers (zákazníky) – kteří začínají v některých odvětvích na různých trzích čím dál více projevovat podobný vkus. V jiných však přetrvávají specifické zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společností volit buď jednotný globální, nebo diferencovaný lokální přístup.
- Country (národní specifika) – ta se mohou projevovat v celních bariérách, ochrannářské politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách apod. Na druhé straně postupuje globální liberalizace obchodu.
- Cost (náklady) – především náklady na výrobu a marketing vytvářejí tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost se projevuje při globální působnosti. Směnné kurzy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích.
- Competitors (konkurenci) – která je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty zase mohou s ohledem na národní specifika s úspěchem odolávat globálními strategiemi.⁴

³ Sedláčková, 2000.

⁴ Košťan, Šuleř, 2002.

2.2 Externí analýza mikrookolí

Součástí analýzy mikrookolí je **analýza odvětví**, v němž podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při této analýze je cílem managementu podniku uvědomit si atraktivitu odvětví, hybné síly, konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Prvním krokem analýzy odvětví je jeho samotné vymezení a definice základních charakteristik, mezi které patří např. velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze životního cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobkové inovace, nároky na kapitál, diferenciaci výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu celého odvětví.⁵

V modelu životního cyklu odvětví, jímž prochází každé odvětví, podobně jako např. výrobek lze rozlišit fázi zavedení (narození), růst, zralost (dospělost) a pokles (stárnutí). Každá fáze se vyznačuje různými charakteristikami a vyžaduje odlišnou strategii⁶:

1. **Zavedení na trh** – tato fáze je charakteristická malými zisky nebo dokonce ztrátami. Firma totiž vynakládá poměrně velké prostředky na reklamu a prodej. Úroveň prodeje je však nízká, protože výrobky oboru kupuje relativně malá skupina zákazníků hledajících „novinky“. V této fázi životního cyklu odvětví lze uplatňovat čtyři strategie. První z nich lze označit jako „strategii rychlého sbírání smetany“, která je založena na zavádění výrobků s vysokou cenou a při intenzivní propagaci. Druhá nese název „strategie pomalého sbírání smetany“, v této strategii jsou výrobky prodávány za vysokou cenu, ale při nízké úrovni propagace. Třetí je „strategie rychlého průniku na trh“, lze ji charakterizovat nízkou zaváděcí cenou výrobků a vysokými náklady na propagaci. Poslední je „strategie pomalého průniku na trh“, v níž jsou výrobky prodávány za nízkou cenu a při nízkých nákladech na propagaci.
2. **Růst** – charakteristickým rysem této fáze je prudký růst poptávky po výrobcích daného oboru. Tempo prodeje je vysoké a neustále roste. Zisky dosahují svých nejvyšších hodnot. Na druhé straně dochází také k růstu počtu konkurentů, kteří jsou atraktivním trhem přilákáni. Ti jsou nuceni investovat do dalších inovací výrobků. Cílem strategie v této fázi

⁵ Strateg.cz, 2012.

⁶ Penc-Pietrzak, 1998.

životního cyklu odvětví je provedení takových činností, které udrží vysoké tempo růstu prodeje co možná nejdéle:

- zvyšování kvality výrobků a zavádění různých vylepšení,
- zavedení nových modelů a doplňujících výrobků,
- vstup na nové segmenty trhu,
- zvýšení dostupnosti výrobků a vstup do nových distribučních kanálů,
- reklama zaměřená na budování loajality zákazníků vůči výrobkům,
- snižování ceny za účelem získání zákazníků citlivých na cenu.

3. **Zralost** – tempo růstu prodeje stále klesá, inovativní zákazníci začínají hledat nové výrobky. Typický pro tuto fázi je výskyt intenzivní konkurence, která je způsobena tím, že se na trhu nachází mnoho podobných výrobků. Slabší konkurenti jsou postupně vytěšňováni z trhu. Náklady mají rostoucí tendenci, což ve spojení s vyskytující se tlakem na ceny vede ke snižování zisku. Základní strategie pro tuto fázi jsou tři. Jedna z nich je modifikace trhu, která spočívá ve snaze o zvýšení počtu uživatelů výrobků a zvýšení počtu nákupů v průběhu roku. Druhá je modifikace výrobku, neboli provádění takových změn výrobků, které zvýší zájem odběratelů. Třetí je modifikace marketingového mixu takovým způsobem, aby došlo k prodloužení celkového životního cyklu odvětví.

4. **Pokles** – pro fázi poklesu je charakteristický rychlý pokles prodeje, a to díky nasycení trhu a výskytu konkurenceschopnějších výrobků, které dokáží uspokojit stejnou potřebu. Jednotkové náklady rostou z důvodu omezování výroby. Mezi hlavní strategie této fáze patří:

- identifikace slabých, neúspěšných výrobků, včetně rozhodnutí o jejich zachování, změně či ústupu z trhu,
- určení úrovně investic, které firma vynaloží na udržení konkurenční pozice,
- rozhodnutí o úplném opuštění odvětví.

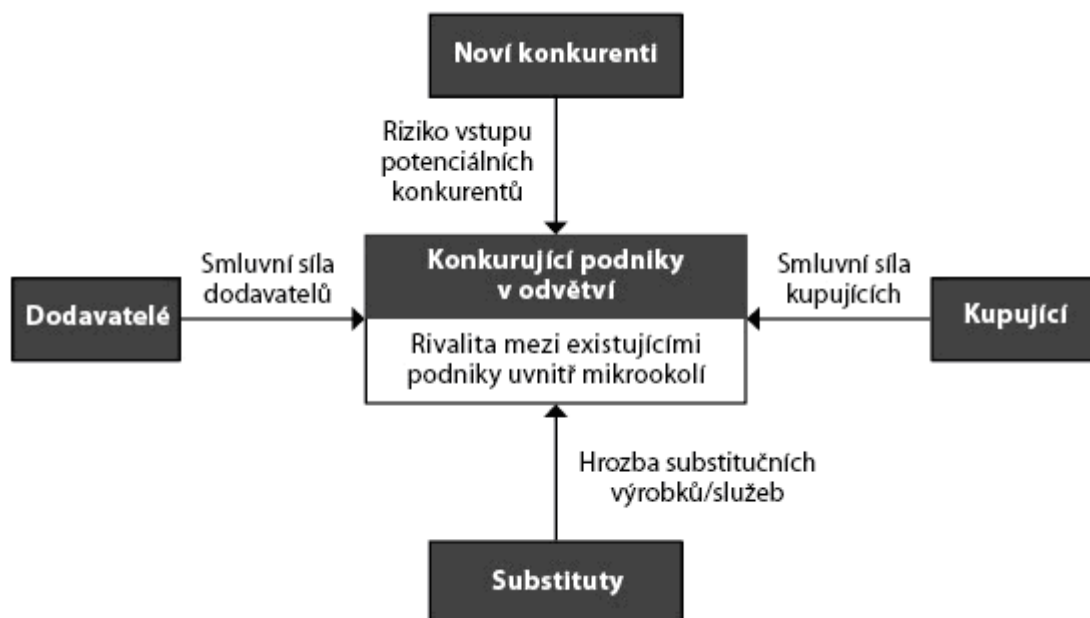
2.2.1 Porterův model pěti sil

Nejčastěji používanou metodou k analýze mikrookolí je Porterův model pěti sil, který vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Myšlenkou tohoto modelu je skutečnost, že pět

konkurenčních sil určuje společně intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Výše ziskovosti však bývá většinou závislá na jednom dominantním rysu, kterým se může stát kterákoliv z pěti sil (obr. 2.1).

1. **Hrozba nově vstupujících firem** (potenciální nově vstupující firmy) – vstup nových firem na stávající trhy je ovlivněn především úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a vládní politikou.
2. **Vyjednávací vliv odběratelů** (odběratelé) – odběratelé mohou významným způsobem ovlivňovat ziskovost celého odvětví např. tlakem na cenu nebo kvalitu produkce.
3. **Vyjednávací vliv dodavatelů** (dodavatelé) – také dodavatelé mohou významným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví, opět působením na cenu a kvalitu produkce.
4. **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** (substituty) – čím snadněji lze nahradit vyráběné produkty jejich substituty, tím méně je dané odvětví atraktivní.
5. **Vliv konkurence v odvětví** (konkurence) – jednotlivé podniky v odvětví spolu soupeří za účelem získání určité konkurenční výhody (např. lepší postavení na trhu).⁷

Obr. 2.1: Model pěti sil podle Portera



Zdroj: Blažková, 2007.

⁷ Porter, 1993.

2.3 Interní analýza

Po externí analýze následuje analýza **zdrojů** a **schopností** podniku, jejímž cílem je určit silné a slabé stránky, klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. V jistém slova smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby byl schopen skloubit příležitosti, které okolí nabízí s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.⁸

Zdroje podniku lze rozdělit do čtyř skupin:

- Fyzické (hmotné) zdroje – zde patří např. budovy, stroje, hmotný majetek, apod. Zvýšenou pozornost je zapotřebí věnovat využití kapacity fyzických zdrojů.
- Lidské zdroje – v současnosti patří k nejvýznamnějším zdrojům podniku. Důvodem je, že lidé vytváří jen těžko napodobitelnou konkurenční výhodu každého podniku. Při analýze lidských zdrojů je nutné se zaměřit na jejich strukturu, dosaženou kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je věnovat pozornost také konkrétním potřebám klíčových zaměstnanců.
- Finanční zdroje – představují soubor informací o struktuře a velikosti vlastního a cizího kapitálu podniku a o možnostech jeho získávání.
- Nehmotné zdroje – zde patří licence, patenty, technologie. Cílem u těchto zdrojů je taktéž snaha o to, aby se tyto zdroje staly konkurenční výhodou podniku.⁹

Po analýze zdrojů následuje identifikace a analýza schopností podniku. Ta je realizována s cílem zjistit, zda je podnik schopen omezené zdroje využít co možná nejlépe. V rámci této analýzy je tedy zkoumána míra využití zdrojů.

2.3.1 Portfolio analýza

V situaci, kdy má podnik diverzifikovanou výrobní strukturu, je vhodné použít k analýze interního prostředí tzv. portfolio metody. Nejpoužívanějšími jsou metoda BCG a matice GE/McKinsey.

⁸ Strateg.cz, 2012.

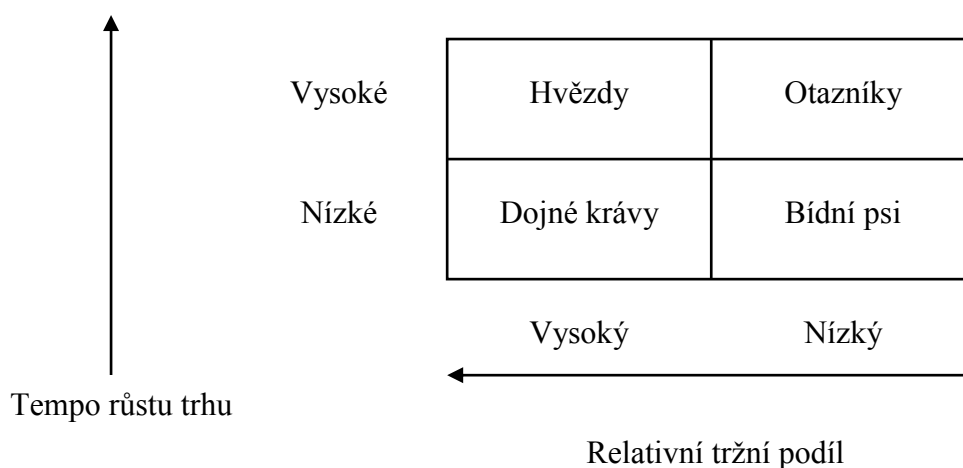
⁹ Tamtéž.

Metoda BCG

Metoda byla vyvinuta americkou společností The Boston Consulting Group. Nástrojem, který je v metodě použit je matice (obr. 2.2), která ukazuje spojitost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí podniku. Základem pro využití matice je rozdělení podniku na tzv. strategické jednotky či produkty. Ty jsou následně rozděleny do čtyř kvadrantů, které jsou pojmenovány podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu¹⁰. Jedná se o:

- **Otazníky**, které mají velký růstový potenciál a nízký podíl na trhu. Jejich další vývoj je spojen s určitým rizikem.
- **Hvězdy**, ty jsou charakterizovány vysokým podílem na trhu a vysokým tempem růstu. Umožňují podniku růst a po vyčerpání potenciálu růstu mají tendenci volně přejít do stádia „dojná kráva“.
- **Dojné krávy** dosahují vysokého podílu na trhu, růst trhu je však minimální nebo dokonce záporný. Tento typ trhu je pro konkurenci méně atraktivní.
- **Bídni psi** představují strategické jednotky s nízkým podílem na trhu, který neroste. Tato kombinace signalizuje k opuštění trhu.

Obr. 2.2: BCG matice



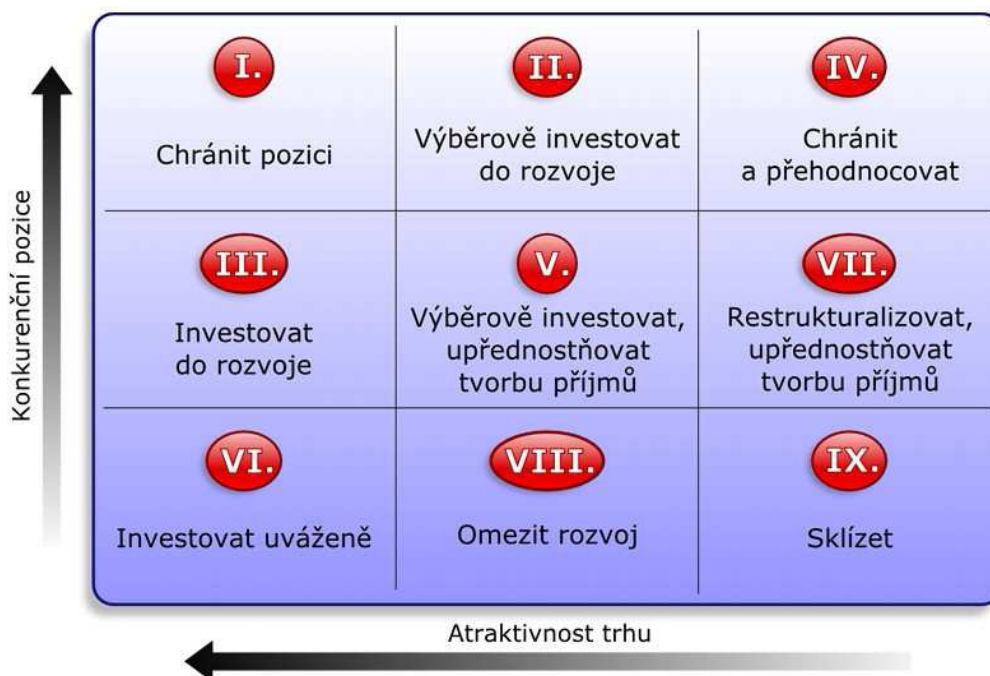
Zdroj: Blažková, 2007, vlastní zpracování.

¹⁰ Blažková, 2007.

Matice GE/McKinsey

Matice General Electric/McKinsey (dále jen matice GE) je výsledkem dlouhodobého projektu, který na počátku 70. let minulého století měla na starosti poradenská společnost McKinsey & Company pro americkou centrálu společnosti General Electric. Úkolem bylo dát vedení General Electric odpověď na to, co má se svými více než 150 společnostmi z různých odvětví podniknout a které z nich jsou pro něj důležité a kterých by se naopak měl zbavit. Matice GE (obr. 2.3) používá dva základní univerzální parametry pro porovnání, a to atraktivitu odvětví jako celku a sílu dané firmy ve svém odvětví.¹¹

Obr. 2.3: Matice GE



Zdroj: Halek.info, 2012.

Vysvětlení jednotlivých polí je následující:

- Pole 1 – **Chránit svoji pozici**. V odvětví, které je velmi atraktivní a které disponuje velkou konkurenční silou, vyžaduje ochrana pozice nutnost přijmout celou řadu opatření, neboť ostatní se budou snažit konkurenční sílu podniku oslabit.
- Pole 2 – **Výběrově investovat do rozvoje**. Situace v tomto poli je taková, že díky existenci atraktivního odvětví se středně velkou konkurenční silou, se mohou na trh

¹¹ BUSINESSVIZE.CZ, 2010-2011.

snažit dostat další hráči, ti větší potom mohou posilovat na úkor našeho podniku. Cílem pro firmu, která se nachází v poli, je snažit se dostat do pole 1, což bude vyžadovat nové inovace, investice do výrobních kapacit, investice do marketingu a současný tlak na snižování nákladů.

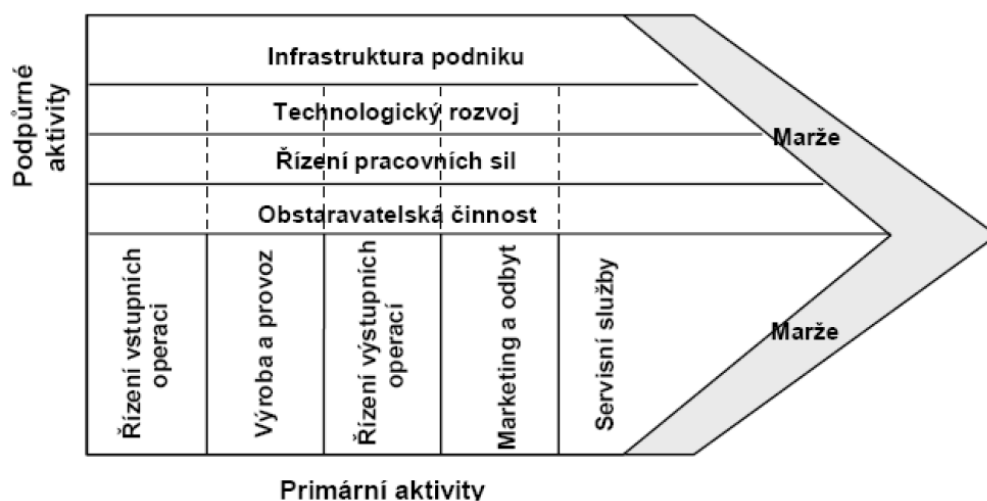
- Pole 3 – **Investovat do rozvoje**. Pole je charakteristické vysoce atraktivním odvětvím a malou konkurenční silou. Zde je nutné pečlivě sledovat jednotlivé příležitosti a zároveň je umět vyhodnotit. Pozor je nutné dávat také na fakt, že vysoce atraktivní odvětví láká množství hráčů, kteří tlačí na ceny.
- Pole 4 – **Chránit a přehodnocovat**. Jedná se o odvětví, které nové hráče příliš neláká, ale ani neodrazuje ty stávající. Důležité je klást vyšší důraz na minimalizaci a udržení nákladů. Firmy nacházející se v tomto poli sklouzávají většinou k tomu, aby tzv. „usnuly na vavřínech“.
- Pole 5 – **Výběrově investovat, upřednostňovat tvorbu příjmů**. Tato pozice bývá v literatuře označována jako vůbec nejhorší. Středně atraktivní odvětví se střední konkurenční silou sice na jednu stranu znamená, že firma slušně vydělává a má stabilní zákaznickou základnu, avšak zároveň to také znamená, že udržení tržeb ji stojí větší úsilí. Doporučením pro firmu nacházející se v tomto poli, je investovat do maximálního zefektivnění řízení a monitoringu všech procesů v podobě komplexního podnikového informačního systému, který by ji umožnil pružně reagovat na změnu v jakékoliv podobě.
- Pole 6 – **Investovat uváženě**. Název pole 6 v sobě skrývá spíše varování, protože některé firmy s malou konkurenční silou v relativně atraktivní odvětví mají tendenci zvětšit svou sílu i podíl na trhu za každou cenu.
- Pole 7 – **Restrukturalizovat, upřednostňovat tvorbu příjmů**. Pole je charakterizováno nízkou atraktivitou, což signalizuje, že zde počet hráčů bude spíše ubývat. Velká konkurenční síla znamená, že existuje vysoká šance na přežití. Důležité je hlídat si cash flow.
- Pole 8 – **Omezit rozvoj**. Charakteristickým rysem je málo atraktivní odvětví a střední konkurenční síla. Rada pro podniky nacházející se v tomto odvětví zní – minimalizovat investice.
- Pole 9 – **Sklízet**. Pole je charakterizováno málo atraktivním trhem a malou konkurenční silou. Rada pro firmy zní – odejít.¹²

¹² BUSINESSVIZE.CZ, 2010-2011.

2.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Autorem analýzy hodnototvorného řetězce je Michael Porter. Základem analýzy je nalézt odpovědi na to, kde a jak v podniku vzniká hodnota výrobku, která je považována za jeho konkurenční výhodu. Porter rozděluje činnosti podniku na primární a podpůrné (obr. 2.4). U každé činnosti následně určuje přidanou hodnotu, aby bylo možno určit, jakou měrou jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení podniku.¹³

Obr. 2.4: Model hodnototvorného řetězce podle Portera



Zdroj: Kovář, 2008.

V podniku lze identifikovat pět základních kategorií **primárních činností**. Každá z těchto kategorií je následně rozdělena do řady odlišných činností, které závisejí na konkrétním odvětví a na podnikové strategii.

- **Řízení vstupních operací.** Patří zde činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek (např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování nákladní dopravy apod.).
- **Výroba a provoz.** Činnosti spojené se zpracováním vstupů do konečné podoby výrobku (např. montáž, obrábění, kalení, broušení, lakování, balení, údržba zařízení, apod.).
- **Řízení výstupních operací.** Jedná se o činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím (např. uskladnění hotových výrobků,

¹³ Porter, 1993.

vnitropodniková doprava, provoz dodávkových vozidel, vysokozdvížných vozíků, zpracování objednávek a jiné).

- **Marketing a prodej.** Zde lze zařadit reklamu, propagační akce, přímý prodej, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, stanovení cen a ostatní činnosti umožňující a podporující nákupy zákazníků.
- **Servis.** Činnosti spojené s poskytováním služeb k udržení či zvýšení hodnoty výrobku (např. instalace, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů nebo seřízení výrobku).¹⁴

Kromě primárních činností jsou v modelu definovány tzv. **podpůrné činnosti**. Podobně jako je tomu u primárních činností, lze také každou kategorii podpůrných činností rozdělit do řady odlišných hodnototvorných činností.

- **Nákupní činnost.** Pomocí této činnosti si podnik zajišťuje vstupy, které se dále užívají v hodnototvorném řetězci podniku. Mezi nakoupené vstupy patří nejen suroviny a materiál, ale také hmotný majetek (např. stroje, vybavení laboratoří, kanceláří a budovy).
- **Výzkum a vývoj.** Každá hodnototvorná činnost obsahuje určitou technologii, ať už se jedná o know-how, pracovní postupy nebo technologie vložené do výrobního zařízení. Výzkum a vývoj lze charakterizovat jako sled určitých činností, jejichž cílem je zdokonalení výrobku či pracovního postupu.
- **Řízení lidských zdrojů.** Do této kategorie spadají činnosti týkající se náboru, výběru, školení, rozmisťování a propouštění zaměstnanců, ale také činnosti týkající se tvorby mzdových soustav či motivace zaměstnanců.
- **Infrastruktura podniku.** Skládá se z řady činností, které zahrnují plánování, finance a účetnictví, právní záležitosti, řízení jakosti a informační systém.¹⁵

Za účelem nalezení zdrojů konkurenční výhody je nutné co nejpřesněji vymezit hodnototvorný řetězec podniku v určitém konkrétním období. Vymezení relevantních hodnototvorných činností vyžaduje, aby byly od sebe odděleny ty činnosti, které mají vysoký potenciální diferenciací účinek, nebo činnosti, které představují významný podíl nákladů. Označování a zařazování hodnototvorných činností závisí do značné míry na úsudku hodnotitele.

¹⁴ Sedláčková, Buchta, 2006.

¹⁵ Tamtéž.

2.3.3 SPACE analýza

Pomocí SPACE analýzy (obr. 2.5) si podnik vytváří představu o vhodné podnikatelské strategii pro svůj podnik. Analýza hodnotí jak vnitřní, tak také vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.

Vnější prostředí je popsáno pomocí dvou základních kritérií¹⁶:

- **Stabilita prostředí** – mezi faktory, které ji ovlivňují, patří např. technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů.
- **Přitažlivost odvětví** – mezi faktory, které působí na přitažlivost odvětví, patří např. růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, produktivita práce, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců.

Vnitřní prostředí je popsáno taktéž pomocí dvou základních kritérií¹⁷:

- **Konkurenční výhoda** – kterou ovlivňují např. podíl na trhu, kvalita produktů, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace apod.
- **Finanční síla** – tu ovlivňují např. návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, cash flow, obrat zásob apod.

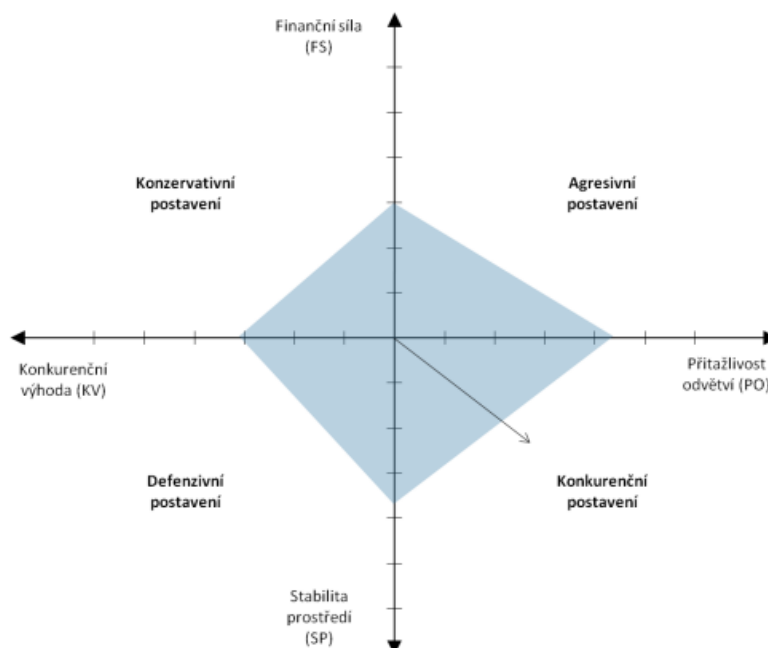
Postup vyhodnocení analýzy je následující:

1. Pro každý dílčí faktor v každém kritériu je přiřazena hodnota 0 – 6 (pro konkurenční výhodu a stabilitu prostředí hodnota 0 až -6)
2. Pro každé kritérium je hodnota celkového faktoru vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
3. Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy (obr. 5).
4. V tom kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku lze nalézt vhodnou variantu.

¹⁶ MANAGEMENTMANIA, 2008-2011.

¹⁷ Tamtéž.

Obr. 2.5: SPACE analýza - vyhodnocení



Zdroj: MANAGEMENTMANIA, 2008-2011.

2.3.4 Finanční analýza

Slouží k posouzení finančního zdraví podniku. Lze ji charakterizovat jako metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Výsledky analýzy umožňují managementu podniku přijmout určité závěry o celkovém hospodaření podniku a také o finanční situaci, ve které se podnik nachází. Na základě těchto závěrů management rozhoduje o přijetí různých opatření. Pomocí finanční analýzy dochází k hodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.¹⁸

Finanční analýza obvykle začíná **horizontální a vertikální analýzou výkazu zisku a ztrát a výsledovky**. Tato část je nejobsáhlejší částí finanční analýzy. Pomocí horizontální analýzy lze zkoumat vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát a výsledovky v čase, je zde také znázorněn jejich absolutní a relativní nárůst či pokles. Vertikální analýza slouží

¹⁸ Kovář, Krchová, 2007.

k určení procentuálního podílu jednotlivých ukazatelů na celku a je provedena na aktivech a pasivech podniku.¹⁹

Následuje výčet konkrétních finančních ukazatelů²⁰, jedná se především o:

- **Ukazatele likvidity** (platební schopnosti, solventnosti). Pomocí těchto ukazatelů je hodnocena schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Jsou určeny poměrem mezi krátkodobými závazky podniku a prostředky na jejich krytí. Mezi hojně používané ukazatele likvidity patří např.:
 - Okamžitá likvidita (pohotové peněžní prostředky/krátkodobé cizí zdroje). Udává schopnost podniku hradit splatné závazky, doporučená hodnota ukazatele činí 0,2.
 - Pohotová likvidita (oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé cizí zdroje). Udává krátkodobou solventnost podniku, neboli schopnost splatit závazky bez prodeje zásob, pouze s pomocí peněžních prostředků a pohledávek. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 až 1,5.
 - Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje). Udává dlouhodobou platební schopnost podniku. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 2 až 2,5. Vypovídací schopnost ukazatele je ovlivněna strukturou a likvidností jednotlivých druhů aktiv podniku.
 - Pracovní kapitál (oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje). Ukazatel je příbuzný ukazateli běžné likvidity, jen neudává poměr, ale rozdíl mezi stejnými ukazateli.
 - Obrátka pracovního kapitálu (tržby/pracovní kapitál). Udává, kolikrát se za účetní období musí pracovní kapitál obměnit, aby bylo dosaženo daných tržeb.
- **Ukazatele rentability** (ziskovosti). Jedná se o poměrové ukazatele udávající poměr zdrojů podniku k jeho zisku. Pojem rentabilita se dá chápat ve smyslu výnosnosti investovaného kapitálu podniku. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří:
 - Rentabilita vlastního kapitálu (zisk po zdanění/vlastní kapitál). Udává, jak velký výnos vytváří prostředky, které byly do podniku vloženy jeho vlastníky.
 - Rentabilita cizího kapitálu (zisk po zdanění/cizí kapitál). Udává, jak velký výnos vytváří prostředky, které byly získány z cizích zdrojů.

¹⁹ Kislingerová, 2008.

²⁰ Růčková, 2008.

- Rentabilita tržeb (zisk po zdanění/tržby). Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím má daný podnik lepší situaci na trhu.
- Rentabilita nákladů ($1 - \text{rentabilita tržeb}$).
- Rentabilita aktiv (zisk po zdanění/celková aktiva).
- **Ukazatele zadluženosti.** Jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Pomocí těchto ukazatelů lze porovnat rozvahové položky a na jejich základě zjistit, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Mezi základní poměrové ukazatele zadluženosti patří:
 - Ukazatel věřitelského rizika (cizí kapitál/celková aktiva). Udává celkovou zadluženost podniku. Obecně platí, že čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.
 - Koeficient samofinancování (vlastní kapitál/celková aktiva). Udává proporci, v níž jsou aktiva financována vlastníky podniku. Představuje doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika, jejich součet by měl dát přibližně hodnotu 1.
 - Míra finanční samostatnosti podniku (vlastní kapitál/cizí kapitál).
 - Ukazatel úrokového krytí (zisk před zdaněním/nákladové úroky). Udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí jsou za doporučené hodnoty označovány hodnoty, které dosahují trojnásobku a více.
- **Ukazatele aktivity.** Slouží k posouzení schopnosti podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Patří zde např.
 - Obrat celkových aktiv (tržby/celkový kapitál). Udává, kolikrát se aktiva podniku obrátí za daný časový okamžik, zpravidla jeden za rok.
 - Obratovost zásob (tržby/průměrný stav zásob). Udává, kolikrát jsou během jednoho roku zásoby prodány a znovu uskladněny.
 - Doba obratu zásob (365 dní/obratovost zásob). Udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána v zásobách. Platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je situace podniku lepší.
 - Obratovost pohledávek (tržby/celkové pohledávky).
 - Doba obratu pohledávek (365 dní/obratovost pohledávek). Výsledek udává počet dnů, po které je tržba zadržena v pohledávkách.
 - Obratovost závazků (tržby/celkové závazky).

- Doba obratu závazků (365 dní/obratovost závazků). Jedná se o období doby obratu pohledávek. Ukazatel udává, jak dlouho trvá firmě zaplacení faktur.²¹

2.4 SWOT analýza

Pomocí externí a interní analýzy dojde ke shromáždění velkého množství údajů. SWOT analýza představuje možnost, jak tyto údaje zjednodušeně a přehledně zobrazit. Tato analýza byla vyvinuta v 70. letech 20. století Albertem Humphreym, americkým obchodním poradcem.

SWOT lze chápat jako strategickou analýzu stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Výsledky analýzy slouží jako podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza silných a slabých stránek je zaměřena především na interní prostředí podniku. Silné a slabé stránky jsou chápány jako faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy. Příležitosti a hrozby představují analýzu externího prostředí firmy. Podnik je nemůže tak dobře kontrolovat, může je ovšem identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence či demografických, ekonomických, technologických a dalších faktorů působících vně podniku.²²

Mezi základní faktory²³ ovlivňující **silné stránky** podniku patří:

- patenty,
- speciální marketingové analýzy,
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům,
- nové inovativní produkty a služby,
- umístění podniku,
- nákladová výhoda,
- jedinečné know-how,
- kvalitní procesy a postupy,
- nové technologie,
- silná značka a reputace apod.

²¹ Růčková, 2008.

²² Středoevropské centrum pro finance a management, 2008.

²³ <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>

Mezi **slabé stránky** lze zařadit např.:

- špatnou marketingovou strategii,
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci),
- umístění podnikání,
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům,
- špatnou kvalitu produktů a služeb,
- slabou reputaci a značku,
- vysoké náklady,
- nízkou produktivitu apod.

Využitím **příležitostí** se podnik může co možná nejvíce odlišit od konkurence a zároveň přiblížit k přáním a potřebám zákazníků, patří zde např.:

- rozvoj a využití nových trhů,
- strategické aliance, fúze, strategické partnerství,
- oslovení nových segmentů zákazníků,
- nové mezinárodní obchody,
- odstraňování obchodních bariér v mezinárodním obchodě,
- outsourcing některých podnikových procesů apod.

Mezi **hrozby**, které působí na podnik z vnějšího prostředí, lze zařadit:

- novou konkurenci na trhu,
- cenovou válku,
- inovativní řešení, nový produkt či služba konkurence,
- regulace trhu,
- zvýšení tržních bariér,
- zdanění apod.²⁴

²⁴ <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>

2.5 TOWS analýza

Zdokonalenou verzí předcházející analýzy je tzv. TOWS analýza. Ta napomáhá plánovací složce podniku, uvědomit si možnosti, které má při přípravě dané strategie. Tyto možnosti jsou dány vlastnostmi řízeného systému (W a S) a tím, co přináší okolí podniku (T a O). Schematicky je TOWS analýza zobrazena na obr. 2.6.

Obr. 2.6: TOWS analýza

	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Příležitosti (opportunities)	SO strategie (maxi-maxi)	WO strategie (mini-maxi)
Hrozby (threats)	ST strategie (maxi-mini)	WT strategie (mini-mini)

Zdroj: Jobánek, 2005, vlastní zpracování.

Z obr. 2.6 vyplývá, že existují celkem čtyři východiska pro tvorbu strategie podniku, jedná se o:

- SO strategii (maxi-maxi) – cílem této strategie je snaho co možná nejlépe využít silných stránek, aby bylo možno zužítkovat příležitosti, které se nabízejí.
- WO strategii (mini-maxi) – cílem je překonání slabých stránek podniku, tak aby bylo možno zužítkovat nabízející se příležitosti.
- ST strategii (maxi-mini) – zde je zapotřebí využít silných stránek podniku k eliminaci hrozeb.
- WT strategii (mini-mini) – v této pozici je zapotřebí dobře zvážít další kroky a setrvání podniku na trhu.²⁵

²⁵ Ewizard.cz, 2004.

2.6 Strategie rozvoje firmy

Jakmile je provedena analýza makro i mikro okolí společnosti, následuje proces tvorby strategie rozvoje. Tento proces sestává obvykle z těchto kroků:

- určení vize a dlouhodobých cílů podniku,
- definice jednotlivých strategií,
- výběr nejvhodnější strategie.

2.7 Určení vize a dlouhodobých cílů podniku

Výsledky externí a interní analýzy podniku se projeví v určení podnikové **vize**, jejímž cílem je vymezit směr, kterým se podnik má ubírat a jeho pozici v budoucnosti. Na základě toho, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit, je nutné určit, v čem a jak bude podnikat. Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou definuje tři základní otázky, a to kdo, čím a jak bude uspokojován. Podnik s více podnikatelskými aktivitami musí každou podnikatelskou aktivitu definovat na úrovni podnikové a na úrovni jednotlivých podnikových jednotek. Pro každou jednotlivou podnikovou jednotku je nutné si klást stejné otázky, jako u jedné podnikatelské aktivity²⁶.

Management vychází z vize podniku při definici obecných a strategických cílů podniku. Tyto cíle představují budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout. Cíle by měly odpovídat tzv. SMART definici, což znamená, že musejí být:

- **Stimulating** – musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- **Measurable** – dosažení cílů musí být měřitelné.
- **Acceptable** – musí být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit.
- **Realistic** – musí být reálné a dosažitelné.
- **Timed** – musejí být vymezené časově.²⁷

Celkový počet cílů by měl být velmi malý, aby byl podnik schopen je zvládnout a zajistit pro jejich plnění potřebné prostředky. Typickými strategickými cíli jsou cíle ekonomické a tržní, mezi které patří např. ziskovost, tvorba ekonomické přidané hodnoty, růst firmy a jejího majetku nebo získání většího tržního podílu apod.

²⁶ Strateg.cz, 2012.

²⁷ Tamtéž.

2.8 Definice jednotlivých strategií

Při zpracování **strategie na úrovni podnikatelské jednotky** vychází management ze znalosti potřeb zákazníků, kterou získal prostřednictvím strategické situační analýzy, která zahrnuje mimo jiné také externí a interní analýzu. V rámci strategie definuje segmenty zákazníků a jejich potřeby, které chce uspokojit, včetně způsobu uspokojení těchto potřeb. Další rozpracování strategií následuje v rámci jednotlivých funkčních oblastí, např. dojde k vypracování marketingové strategie, finanční, personální apod.

Strategie vypracovaná na úrovni celého podniku by měla být syntézou jednotlivých strategií, které byly vypracovány na úrovni podnikatelských jednotek, včetně strategií funkčních. Měla by představovat návod jak řídit růst a rozvoj podniku, aby bylo dosaženo maximální ziskovosti.

2.8.1 Klasifikace strategií dle vztahu vývojových záměrů podniku vzhledem k ostatním podnikům

Strategie lze dělit dle různých hledisek. Jedním z těchto hledisek je, v jakém vztahu jsou vývojové záměry firmy se záměry ostatních, především konkurenčních subjektů. Dle tohoto hlediska lze strategii členit na²⁸:

- **Ofenzivní strategii.** Východiskem je, že vývojové záměry podniku jsou lepší než záměry ostatních subjektů. Z hlediska časového vývoje u této strategie lze rozlišit tři další podtypy:
 - Ofenzivně ofenzivní. Podnik se snaží zlepšit svou pozici oproti ostatním subjektům na trhu.
 - Konstantně ofenzivní. Podnik se snaží udržet svou pozici oproti konkurentům na stejné úrovni.
 - Defenzivně ofenzivní. Podnik počítá s možností, že se jeho pozice vůči ostatním subjektům na trhu bude zhoršovat.
- **Neutrální strategii.** Vývojové záměry jsou na téměř totožné úrovni jako záměry ostatních subjektů.
- **Defenzivní strategii.** Vývojové záměry podniku jsou horší než záměry ostatních subjektů na trhu. Také u této strategie lze z časového hlediska rozlišit tři podtypy:

²⁸ Strateg.cz, 2012.

- Ofenzivně defenzivní. Podnik se snaží zlepšit svou pozici oproti ostatním subjektům.
- Konstantně defenzivní. Podnik se snaží udržet své rozvojové záměry na stále stejné, avšak horší, úrovni.
- Defenzivně defenzivní. Pozice firmy vůči ostatním subjektům se bude nadále zhoršovat.

2.8.2 Klasifikace strategií dle času

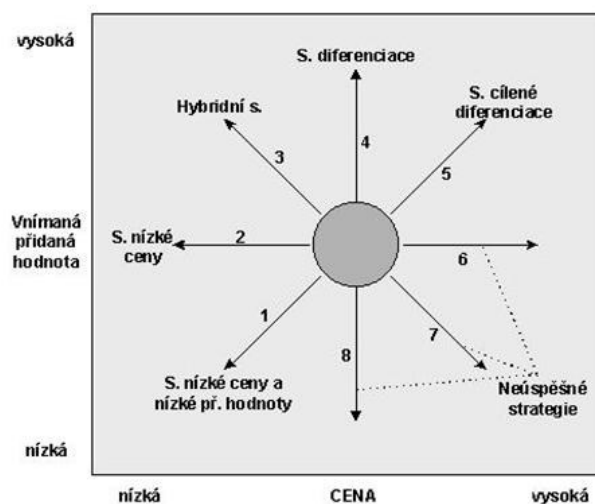
Dalším hlediskem, dle kterého lze členit strategie podniku je čas. Z časového hlediska lze rozlišit:

- Perspektivní strategie zaměřené na budoucnost.
- Retrospektivní strategie analyzující minulost.

2.8.3 Klasifikace strategií dle Portera

Michael Porter vytvořil tzv. schéma generických konkurenčních výhod, které rozděluje strategie podniku z hlediska návaznosti na tvorbu konkurenční výhody. Východiskem tohoto členění je, že zákazník si vybere ze stejně dostupných produktů či služeb ty, jejichž cena je nižší nebo ty, jejichž vnímaná přidaná hodnota je větší než u konkurenčních produktů či služeb. Rozdělení strategií dle Portera je znázorněno na obr. 2.7.

Obr. 2.7: Generické konkurenční strategie dle Portera



Zdroj: Strateg.cz, 2012.

Cenové strategie, mezi které patří strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty a strategie nízké ceny jsou úspěšné v případě, že si podnik udržuje vůdčí postavení v nízkých nákladech. Hybridní strategii aplikuje podnik, pokud potřebuje umístit na trhu větší objem produkce, nebo chce-li vstoupit na nový, konkurencí obsazený trh. U strategie diferenciací podnik staví na jedinečnosti produktu nebo služby na jeho vnímané a budované image. Podmínkou toho, aby strategie byla úspěšná, je podrobná znalost potřeb zákazníka a konkurence. Strategie cílené diferenciací předpokládá zaměření na konkrétní tržní segment, který je ochoten za vyšší přidanou hodnotu zaplatit vyšší cenu.²⁹

2.8.4 Klasifikace strategií dle Kotlera

Představitelem strategií, které se zaměřují na velikost tržního podílu, je Phillip Kotler. Ten navrhl čtyři základní strategie, jedná se o:

- **Strategii tržního vůdce.** Za vůdce je považován podnik s největším tržním podílem, který se snaží si tuto pozici udržet nebo ji dokonce posílit. Většinou tuto pozici získal tím, že byl na daném trhu jako první.
- **Strategie tržního vyzyvatele.** Účelem je zvýšení tržního podílu na úkor tržního podílu vůdce nebo na úkor malých či menších podniků. Tržní vyzyvatel zaujímá většinou druhou pozici na trhu.
- **Strategie tržního následovatele.** Podniky neusilují o vedoucí postavení, neboť všichni nemohou konkurovat tržnímu vůdci. Naopak, chtějí se od něj odlišit a tak se uplatnit. Jedná se o udržení rovnováhy v odvětví.
- **Strategie vyhledávání tržní mezery.** Podnik se nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho určitou část. Tento typ strategie je vhodný pro menší podniky obhospodařující takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní.³⁰

2.9 Výběr nejvhodnější strategie

Management podniku vypracuje různé varianty strategií na základě scénářů budoucího vývoje. Obecně se doporučuje vypracovat nejméně tři varianty. Jednu, která se bude opírat o optimistický pohled na budoucnost. Druhou, která bude více realistická a třetí, která bude

²⁹ Strateg.cz, 2012.

³⁰ Blažková, 2007.

spíše pesimisticky laděná. Varianty by měly být vypracovány tím způsobem, aby pro podnik nebylo problematické v případě potřeby přejít na jinou variantu strategie.

Následně management vyhodnotí jednotlivé strategie dle předem definovaných kritérií a vybere tu nejvhodnější pro daný podnik. Kritéria by měla být schopna zhodnotit, zda strategie:

- odpovídá výsledkům strategické analýzy, tzn., zda využívá specifické přednosti firmy, je schopna překonat hrozby a slabé stránky a samozřejmě, zda je v souladu s posláním podniku a jeho cíli,
- může být realizována z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy a možného dosažení plánované tržní pozice,
- je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, také pro věřitele s ohledem na finanční riziko, pro vedení podniku a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a vnější okolí podniku.³¹

Pro podnik je velmi důležitým kritériem při volbě vhodné strategie také výsledek ekonomického hodnocení strategie. Ten vychází ze simulačních výpočtů rozvahy, výsledovky, cash-flow a základních poměrových ukazatelů finanční analýzy.

³¹ Strateg.cz, 2012.

3 Analýza současné situace v konkrétní společnosti

Společnost Attigente, s.r.o. vznikla 29. listopadu 2010 (zápisem do obchodního rejstříku). Sídlo společnosti je v Praze na adrese: Jaurisova 515/4, Praha 4 – Michle, PSČ 140 00. Předmětem podnikání jsou služby poskytované v rámci telemarketingové komunikace. Podnikání se řídí Živnostenským zákonem ČR.

3.1 Poslání a vize společnosti

Prioritou společnosti je vytvořit příjemné pracovní prostředí, v němž se budou zaměstnanci cítit dobře. Takto vytvořené prostředí je základem pro kvalitní výkon zaměstnanců. Důraz je kladen také na kvalitu poskytovaných služeb a její neustálé zvyšování. Vizí podniku je poskytnout stávajícím i budoucím partnerům a zákazníkům stabilní zázemí rozrůstající se společnosti, která svou práci odvádí zodpovědně a svědomitě dle nejlepšího úsudku vrcholového vedení.

3.2 Cíle společnosti

Společnost si při založení stanovila čtyři základní cíle, z nichž dva jsou obecného rázu a dva jsou již konkrétnější povahy.

Mezi **obecné cíle společnosti** patří:

- poskytování profesionálních služeb,
- udržování dobrých vztahů s dlouhodobými dodavateli a odběrateli.

Mezi **strategické cíle společnosti** patří:

- zavedení distribuce vlastního produktu do konce roku 2012,
- rozšíření kapacity pro rozjezd nových projektů do 1. září 2012.

3.3 Předmět podnikání

Služby, které společnost poskytuje, lze rozdělit do čtyř oblastí, tj. aktivní telemarketing, pasivní telemarketing, adresná distribuce a kampaň na míru. V rámci služeb **aktivního telemarketingu** lze rozlišit:

- aktivní obvolávání stávajících klientů společnosti – crossselling, upselling,
- znovuzískávání klientů,
- follow up po direct marketingových akcích,
- retence klientů,
- prodej služeb a produktů po telefonu,
- akvizice nových zákazníků,
- aktualizace klientských databází – ověřování a doplňování adres i telefonních kontaktů,
- průzkumy trhu a ověřování zákaznické spokojenosti,
- sjednávání schůzek pro obchodní zástupce po celé České republice,
- mystery shopping – audit prodejních míst, prodejních center, sítě prodejců,
- mystery calling – audit úrovně telefonních služeb.

Služby **pasivního telemarketingu**, které společnost zabezpečuje, jsou:

- objednávkové linky pro příjem objednávek produktů a služeb,
- informační linky o službách a výrobcích,
- pomocné linky – help line, help desk, service desk,
- zákaznický servis,
- věrnostní a retenční programy,
- krátkodobá i dlouhodobá podpora reklamních kampaní,
- barevné linky.

Předmětem podnikání je také tzv. **adresná distribuce**, kam patří:

- grafické návrhy tiskovin,
- tisk obálek, letáků, dopisů, faktur i nestandardních obalů včetně personifikovaného tisku,
- kompletace strojní i ruční, balení nestandardních předmětů,
- třídění a svazkování dle PSČ,
- distribuce standardních zásilek – obyčejných, obchodních, doručených, s doručenkou i bez, zásilky do zahraničí,
- zpětné načítání zásilek a jejich zpracování do souboru databází.

V rámci služeb poskytovaných pod názvem **kampaň na míru** společnost zajišťuje komplexní kampaň včetně alternativních řešení:

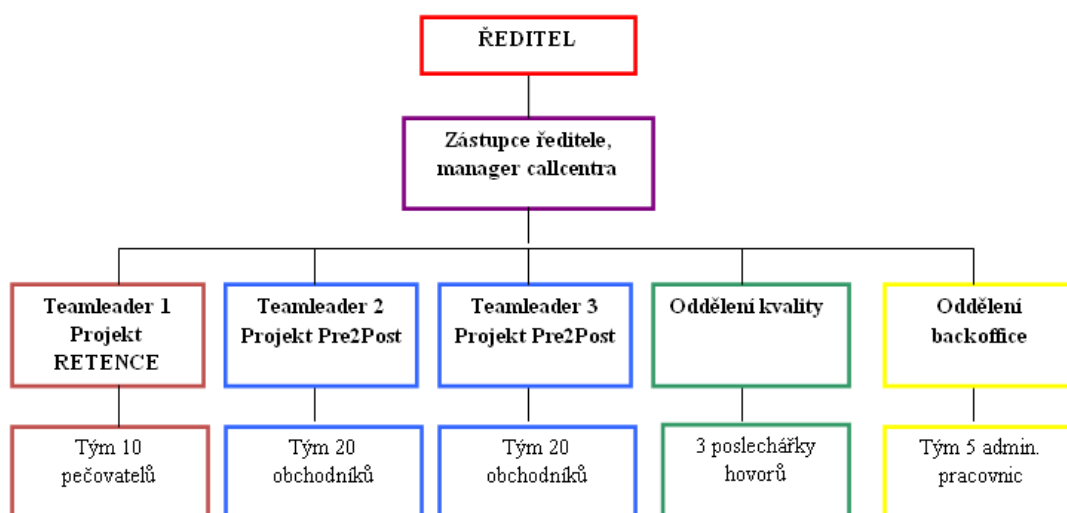
- dle marketingových zájmů zadavatele,
- dle finančních možností zadavatele,
- odhad úspěšnosti na základě dlouhodobých zkušeností,
- účinnost kampaně lze ověřit na menším a levnějším pilotním projektu a teprve potom naplánovat strategii s rozsáhlejším záběrem (úspora finančních prostředků zadavatele).

3.4 Organizační struktura společnosti

Hierarchie společnosti je jasně dána (obr. 3.1). Vedením celé společnosti je pověřen jeden ředitel. Zástupce ředitele tzv. manager callcentra je zodpovědný za:

- organizaci provozu,
- plynulý chod provozu,
- dosažení požadovaných výsledků na všech projektech,
- dosažení požadované kvality hovorů prodejců,
- mapování ztrát objednávek na straně backoffice, jejich identifikaci a okamžité odstranění.

Obr. 3.1: Organizační struktura společnosti Attigente, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Attigente, s.r.o.

Společnost Attigente, s.r.o. má v současnosti jednoho hlavního partnera, kterým je společnost Vodafone CZ. S tímto partnerem probíhá spolupráce na dvou konkrétních projektech. Prvním z nich je projekt pojmenovaný Pre2Post, což je označení tzv. „migrační kampaně“. Databázi projektu tvoří klienti, kteří si v současnosti dobíjejí kredit. Cílem projektu je převést tyto zákazníky na bezesmluvní tarif. Druhým projektem, na kterém společnost spolupracuje s Vodafone CZ, je projekt Retence. Tento projekt není zaměřen na prodej, ale pouze na ověření spokojenosti zákazníka. Na tomto projektu se podílejí zaměstnanci společnosti, kteří nemají tzv. „tah na branku“, jak je požadováno u prodejního projektu, ale mají tendenci se zákazníkem soucítit.

Obchodníci společnosti jsou rozděleni do dvou týmů. Každý tým má na starosti jeden vedoucí neboli teamleader. Úkolem tohoto vedoucího je sledovat a zajišťovat dosažení všech požadovaných parametrů, koučovat a motivovat své obchodníky, aby dosahovali požadovaných výsledků a neustále se zlepšovali. O retenční projekt se vzhledem k jeho velikosti stará pouze jeden teamleader. Dalším oddělením společnosti je backoffice, které je tvořeno pěti administrativními pracovníky. Náplní práce těchto pracovníků je zpracování navolaných objednávek a další administrativní činnosti. Účetnictví společnost outsorcuje. O nábor nových zaměstnanců se stará zástupce ředitele.

Pro společnost Vodafone CZ i Attigente, s.r.o. je nesmírně důležitá kvalita prodejních i pečovatelských hovorů, která musí dle hodnotící škály dosahovat vždy více jak 100 % (100 % hovor – jsou řečeny všechny informace správně, 101 – 150 % - k hovoru je přidáno ještě něco navíc). Vzhledem k tomu, že si společnost Vodafone CZ neváže své zákazníky smlouvou, musí velice přísně dbát na techniky svých prodejců, protože zákazník má možnost z důvodu špatné zkušenosti odejít téměř hned a nemusí čekat na vypršení dvou až tříletého závazku. Z tohoto důvodu má i společnost Attigente, s.r.o. vlastní oddělení kvality, v němž pracují 3 poslechářky hovorů, které dohlížení na udržování požadované úrovně hovorů.

3.5 Externí analýza makrookolí Attigente, s.r.o.

V teoretické části byly představeny tři obecné metody, které slouží k externí analýze makrookolí. Za účelem analýzy makrookolí společnosti Attigente, s.r.o. byla vybrána PESTLE analýza.

3.5.1 Politické faktory

Dne 11. dubna 2012 byl schválen Národní program reforem České republiky pro rok 2012. Tento dokument obsahuje celou řadu oblastí, na které se vláda ČR chce zaměřit v příštích letech. Samostatná kapitola je věnována mimo jiné modernímu sociálnímu systému a pracovnímu právu, integraci na trhu práce a sociálnímu začleňování a snižování chudoby. V těchto oblastech již byla přijata opatření, která jsou platná od začátku letošního roku. Jedním z nich je novela zákoníku práce, jejímž cílem je zpružnění pracovněprávních vztahů. Touto novelou došlo k prodloužení zkušební doby pro vedoucí zaměstnance ze tří na šest měsíců, změnil se podmínky pro vyplácení odstupného při rozvázání pracovního poměru z důvodu organizačních změn ve vazbě na délku pracovního poměru, zvýšil se rozsah práce u dohody o provedení práce ze 150 hodin na 300 apod. Další samostatnou kapitolou programu je zvyšování kvality a dostupnosti předškolního vzdělávání, systematické zlepšování kvality vzdělání a reforma vzdělávací soustavy v oblasti základního a středního školství, reforma vysokého školství. Své místo v programu má také podpora podnikání, digitalizace a rozvoj digitálního trhu. Cíle v této oblasti jsou především snižování administrativního a regulačního zatížení pro podnikatele, institucionální a legislativní podpora podnikání a zlepšení přístupu k vysokorychlostnímu internetu a rozvoj eGovernmentu. V oblasti snižování administrativní zátěže je stanoven velmi ambiciózní cíl snížit administrativní zátěž do roku 2020 o 30 % oproti roku 2005. S cílem zvýšit podporu rozvoje podnikání přijala vláda ČR v březnu letošního roku Exportní strategii České republiky pro léta 2012-2020. Dalším dokumentem majícím vliv na politické prostředí ČR je Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR 2012-2020. Předmětem tohoto dokumentu je posouzení konkurenceschopnosti ČR v devíti pilířích. Zahrnuje celkem čtyřicet tři projektů rozpracovaných do konkrétních opatření, jejichž cílem je vytvořit podmínky pro tvořivé podnikání, inovace a udržitelný růst životní úrovně³².

3.5.2 Ekonomické faktory

Vývoj české ekonomiky bude v letošním roce záviset na tom, zda a jak rychle se podaří vyřešit současnou dluhovou krizi v zemích eurozóny. Hrubý domácí produkt (HDP) v roce 2011 vzrostl o 1,8 %. V letošním roce se předpokládá, že bude HDP spíše stagnovat, resp. by mohl mírně růst o zhruba 0,2 %. V roce 2013 se předpokládá růst HDP o 1,6 %. Průměrná roční míra inflace by v letošním roce měla činit 1,5 %. Zaměstnanost by letos měla klesnout o 0,3 %, v příštím roce je očekávána její stagnace. Míra nezaměstnanosti by měla

³² Národní program reforem České republiky, 2012.

dosáhnout 7 %, mírný nárůst se předpokládá i v následujícím roce. V letošním roce by mělo dojít také k růstu objemu mezd a platů o téměř 2 %, v roce 2013 pak o 2,6 %. Měnový kurz eura by měl letos dosáhnout 25,60 CZK/EUR, v roce 2013 se předpokládá pokles jeho hodnoty na 25,30 CZK/EUR. Odhadovaná ceny ropy Brent by měla dosáhnout hodnoty 112 USD za barel, v roce 2013 by její hodnota měla zůstat stejná³³.

3.5.3 Sociální faktory

Jedním z největších problémů, se kterým se potýkají vyspělé ekonomiky, je nízká míra porodnosti a stárnutí populace. Stejně problémy trápí také Českou republiku. Demografická prognóza předvídá v budoucích desetiletích přibližně stejný počet obyvatel v ČR jako je v současnosti. Počet dětí by měl stagnovat. Avšak počet osob v produktivním věku tj. od 15 do 65 let by měl výrazně klesnout, také by mělo přibýt více seniorů. Tento ne příliš příznivý trend je dán především zvyšující se životní úrovní obyvatel a lepší kvalitou zdravotní péče. Na počátku 90. let se v ČR pohyboval průměrný věk kolem 35 let, dnes je jeho hodnota téměř o 10 let vyšší a předpokládá se jeho další růst.³⁴

Kromě demografického vývoje, který má vliv na všechny společnosti v ČR, jsou důležité také tyto faktory:

- životní styl zákazníků, jejich rodinná situace – zákazník je nejvíce ovlivněn prostředím, ve kterém se nachází (rodina, firma, škola, přátelé, obchodní partneři apod.),
- kulturní a etnické prostředí, v němž se lidé pohybují,
- výše dosaženého vzdělání,
- preference zaměstnanců (volba mezi prací a volným časem).

3.5.4 Technologické faktory

Součástí programu reforem ČR jsou také oblasti investic do výzkumu, vývoje a inovací včetně hodnocení jejich výstupů a dopadů a zvýšení inovačního potenciálu ekonomiky ČR. Významným počinem v loňském roce pro oblast výzkumu, vývoje a inovací schválení dvou strategických dokumentů vlády. Jedním je Národní inovační strategie a druhým je Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti.

³³ Národní program reforem České republiky, 2012.

³⁴ Zdravotnické noviny, 2007-2012.

V listopadu loňského roku byl vytvořen tzv. Český rozvojový, uzavřený investiční fond, a.s. Cílem této akciové společnosti je mimo jiné podpora vzniku nových malých a středních firem a rozvoj inovačních a technologicky orientovaných firem, skrze přímé kapitálové vstupy. Jedná se o první fond u nás, který bude poskytovat rizikový kapitál z veřejných zdrojů na rozvoj inovativních projektů za účasti i soukromých investic (maximálně 70 % z veřejných zdrojů, minimálně 30 % soukromých investic).

3.5.5 Legislativní faktory

Zde patří veškeré státní i evropské zákonodárství. Jelikož se společnost Attigente, s.r.o. věnuje poskytování telemarketingových služeb, je vhodné, zabývat se především legislativou mající vliv právě na tuto konkrétní oblast. Základním dokumentem upravujícím telemarketingové služby na území ČR je Zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti. Z evropských norem majících dopad na oblast telemarketingu lze uvést např.:

- Směrnici 2000/31/ES, označovanou též jako „E-commerce“, která je implementována právě v Zákoně č. 480/2004 Sb.,
- Směrnici 95/46 EC implementovanou v Zákoně č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů,
- Směrnici 97/7 EC obsaženou v ustanoveních o spotřebitelských smlouvách v Občanském zákoníku,
- dále směrnice věnované reklamní činnosti např. Směrnice Rady č. 84/450/EEC o klamavé reklamě nebo Směrnice 97/55/EC o srovnávací reklamě.³⁵

3.5.6 Ekologické faktory

V Národním programu reforem je též část věnována problematice životního prostředí, jmenovitě se jedná o zvyšování energetické účinnosti, zvyšování podílu energie z nízkouhlíkových zdrojů a zlepšování kvality životního prostředí a snižování emisí skleníkových plynů. Do června tohoto roku bude vládně předložena Aktualizace Státní energetické koncepce, která se zaměří především na dosažení vyváženého energetického mixu, zvýšení využívání obnovitelných zdrojů a rozvoj inteligentních sítí.³⁶

³⁵ Management & Media, 1996-2012.

³⁶ Národní program reforem České republiky, 2012.

3.6 Externí analýza mikrookolí Attigente, s.r.o.

Za účelem zhodnocení mikrookolí společnosti byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

3.6.1 Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

Současné telemarketingové odvětví v České republice je tvořeno velmi rozsáhlou sítí různých společností. I přesto, že je společností dostatek, je hrozba nově vstupujících firem do odvětví telemarketingu značná. Významný faktor v podobě kapitálové náročnosti totiž pro tento typ podnikání není nepřekonatelný. Není totiž zapotřebí uskutečnit velké investice do strojního zařízení nebo např. vozového parku. Základními investicemi, které je nutno uskutečnit jsou nákup budovy, popř. pronájem a nákup výpočetní techniky včetně vhodného softwaru. Rizikem je také vstup nových zahraničních konkurentů, kteří mají dostatečný kapitál, čili počáteční investice pro ně nepředstavují nepřekonatelnou bariéru. Díky úsporám z rozsahu jsou potom tito zahraniční konkurenci schopni poskytovat své služby levněji.

3.6.2 Vyjednávací vliv odběratelů

Zákazník hraje v oblasti telemarketingu nezastupitelnou roli, neboť každý člověk hledá možnost, jak ušetřit nejen čas, ale také náklady. Používání internetu a mobilního telefonu je proto v dnešním globalizovaném světě naprostou samozřejmostí. Nejvíce zákazníků společnosti Attigente tvoří zákazníci partnerské společnosti Vodafone CZ, ti mají největší vliv na kvalitu i cenu.

3.6.3 Vyjednávací vliv dodavatelů

Největší partnerskou společností je společnost Vodafone CZ, se kterou jsou realizovány výše zmíněné projekty. Právě tato partnerská spolupráce je považována za jednu z konkurenčních výhod společnosti. Na druhou stranu Vodafone CZ představuje významnou společnost s dlouholetou tradicí na trhu, proto má významný vliv na výši ceny a kvalitu poskytovaných služeb.

3.6.4 Hrozba substitučních služeb

Ta obecně vyplývá především z velikosti konkurenčního odvětví. Na trhu telemarketingu totiž existují společnosti, které poskytují buď pouze jednu službu (např. pouze aktivní telemarketingu) nebo více služeb, tak jako společnost Attigente. Tím pádem dochází k tomu, že konkurence v poskytování tohoto typu služeb je velká, proto je kladen obrovský důraz na přístup k individuálním klientům, vstřícnost, kvalitu poskytovaných služeb.

3.6.5 Vliv konkurence v odvětví

Jak již bylo uvedeno, konkurence v odvětví je velká. Nejvíce však konkurují společnosti Attigente call centra, která spolupracují s partnerem Vodafone CZ, patří zde:

- ActiveCall.CZ, s.r.o.,
- ATODA Telemarketing, s.r.o.,
- Cortex, s.r.o.,
- MERITUM DIRECT MARKETING, s.r.o.,
- Quality Brands, s.r.o. – Brno,
- Quality Brands, s.r.o. – Olomouc.³⁷

3.7 SWOT analýza

Jako nástroj pro posouzení makro i mikro prostředí společnosti Attigente, s.r.o. byla vybrána SWOT analýza.

Mezi **silné stránky** společnosti patří:

- silný a prestižní partner Vodafone,
- know-how ohledně jedinečnosti projektu Vodafone CZ,
- zázemí v centru Prahy,
- výborná dopravní dostupnost,
- neustálá atraktivní motivace zaměstnanců (zájezdy, zaměstnanecké benefity, technické vybavení zaměstnanců).

³⁷ Vodafone.cz, 2012.

Slabé stránky společnosti jsou:

- závislost na jednom silném partnerovi,
- nová společnost bez dlouhé historie,
- možná nedůvěra potenciálních uchazečů popř. obchodních partnerů.

Příležitosti lze spatřovat v:

- konkurenční výhodě v unikátnosti projektu (kampaně Pre2Post nedělá pro společnost Vodafone žádná jiná společnost),
- atraktivitě pro nové uchazeče,
- přípravě prodeje vlastního produktu dováženého z USA,
- outsourcingu personalistiky (zajištění přísunu kvalifikované pracovní síly).

Mezi **hrozby** lze zařadit především:

- narůstající konkurence v oboru,
- vysoké nároky na mzdové ohodnocení,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- zavedení nové legislativy ohledně poskytování zákaznických dat (např. rodné číslo, číslo občanského průkazu apod.).

3.8 TOWS analýza

Následuje shrnutí předcházející analýzy pomocí zdokonaleného nástroje tzv. TOWS analýzy. Definované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou přehledně znázorněny do matice (obr. 3.2), jejímž výsledkem jsou čtyři východiska pro tvorbu strategie podniku.

Obr. 3.2: TOWS analýza společnosti Attigente, s.r.o.

	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Příležitosti (opportunities)	<p>Silný a prestižní partner Vodafone Know-how Zázemí v centru Prahy Výborná dopravní dostupnost Atraktivní motivace zaměstnanců</p> <p>Konkurenční výhoda Atraktivita pro nové uchazeče Vlastní produkt Outsourcing personalistiky</p>	<p>Závislost na jednom silném partnerovi Nová společnost bez dlouhé historie Nedůvěra potenciálních uchazečů</p> <p>Konkurenční výhoda Atraktivita pro nové uchazeče Vlastní produkt Outsourcing personalistiky</p>
Hrozby (threats)	<p>Silný a prestižní partner Vodafone Know-how Zázemí v centru Prahy Výborná dopravní dostupnost Atraktivní motivace zaměstnanců</p> <p>Narůstající konkurence v oboru Vysoké mzdové nároky Nedostatek kvalifikované pracovní síly Zavedení nové legislativy</p>	<p>Závislost na jednom silném partnerovi Nová společnost bez dlouhé historie Nedůvěra potenciálních uchazečů</p> <p>Narůstající konkurence v oboru Vysoké mzdové nároky Nedostatek kvalifikované pracovní síly Zavedení nové legislativy</p>

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Attigente, s.r.o.

Prvním východiskem pro tvorbu strategie rozvoje společnosti je SO strategie neboli strategie maxi-maxi, jejímž cílem je co možná nejlépe využít silné stránky společnosti, aby bylo možno zužítkovat příležitosti, které se nabízejí. Např. jednou z uvedených silných stránek společnosti je zázemí nacházející se v centru Prahy, které by mohlo být atraktivním pro nové uchazeče, stejně tak výborná dopravní dostupnost. Druhým východiskem je WO strategie neboli mini-maxi, která si klade za cíl překonáním slabých stránek společnosti zužítkovat nabízející se příležitosti. Např. společnost se bude snažit odstranit nedůvěru potenciálních uchazečů, která může být způsobena různými faktory např. krátkou dobou působení společnosti na trhu, čímž zvýší svou atraktivitu. Třetím východiskem je ST strategie neboli maxi-mini, jejímž cílem je využít silné stránky společnosti za účelem eliminace hrozeb. Posledním východiskem je WT strategie, též mini-mini, která je nejméně perspektivní. Pokud se společnost nachází v této pozici, je zapotřebí zvážit další kroky a na základě podkladů získaných např. z finanční analýzy rozhodnout, zda zůstat v odvětví.

3.9 Finanční analýza

Nejprve je provedena vertikální analýza pomocí rozvahy. Společnost je na trhu poměrně krátkou dobu. Od jejího založení byly vypracovány celkem dvě rozvahy. První z nich z roku 2010 je znázorněna na obrázku 3.3. Společnost Attigente, s.r.o. ukončila svou činnost v roce své geneze ztrátou v hodnotě 295 000 Kč. V následujícím obrázku je rozvaha z roku 2011. Podnikání společnosti bylo v tomto roce ukončeno ziskem ve výši 1 439 000 Kč.

Obr. 3.3: Rozvaha společnosti Attigente, s.r.o. k 31. 12. 2010 (Kč)

	Aktiva celkem	1 163 000
A	Dlouhodobý majetek	0
B	Oběžná aktiva	1 163 000
BI	Zásoby	0
BII	Dlouhodobé pohledávky	0
BIII	Krátkodobé pohledávky	1 156 000
	Pohledávky z obchodních vztahů	1 114 000
	Stát - daňové pohledávky	21 000
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 000
	Jiné pohledávky	8 000
BIV	Finanční majetek	7 000
	Peníze	7 000
	Pasiva celkem	1 163 000
A	Vlastní kapitál	-95 000
AI	Základní kapitál	200 000
	Základní kapitál	200 000
AII	Kapitálové fondy	0
AIII	Rezervní fondy, nedělitelný fond	0
AIV	Výsledek hospodaření minulých let	0
AV	Výsledek hospodaření běžného účetního období ³⁸	-295 000
B	Cizí zdroje	1 258 000
BI	Rezervy	0
BII	Dlouhodobé závazky	89 000
BIII	Krátkodobé závazky	1 169 000
	Závazky z obchodních vztahů	1 169 000
BIV	Bankovní úvěry a výpomoci	0
CI	Časové rozlišení	0

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Attigente, s.r.o.

³⁸ Aktiva celkem – (AI + AII + AIII + AIV + B + časové rozlišení) = 1 163 000 – (200 000 + 0 + 0 + 0 + 1 258 000 + 0) = - 295 000 Kč

V roce svého vzniku společnost nevlastnila žádný dlouhodobý majetek, což znamená, že celková hodnota aktiv byla tvořena hodnotou oběžného majetku. Největší část oběžného majetku tvořily krátkodobé pohledávky. V pasivech tvořily největší položku cizí zdroje. Hodnota vlastního kapitálu činila -95 000 Kč. Je tomu tak proto, že nebyly vytvořeny žádné kapitálové fondy, rezervní fondy apod., navíc byla vykázána ztráta. V roce následujícím se situace poměrně zásadně změnila. Společnost dosáhla poměrně vysokého ekonomického zisku. Dále byl do společnosti pořízen dlouhodobý nehmotný majetek v podobě softwaru.

Obr. 3.4: Rozvaha společnosti Attigente, s.r.o. k 31. 12. 2011 (Kč)

	Aktiva celkem	1 353 000
A	Dlouhodobý majetek	300 000
AI	Dlouhodobý nehmotný majetek	300 000
	Software	300 000
B	Oběžná aktiva	1 053 000
BI	Zásoby	0
BII	Dlouhodobé pohledávky	0
BIII	Krátkodobé pohledávky	986 000
	Pohledávky z obchodních vztahů	874 000
	Stát - daňové pohledávky	112 000
BIV	Finanční majetek	67 000
	Peníze	67 000
	Pasiva celkem	1 353 000
A	Vlastní kapitál	1 353 000
AI	Základní kapitál	200 000
	Základní kapitál	200 000
AII	Kapitálové fondy	0
AIII	Rezervní fondy, nedělitelný fond	0
AIV	Výsledek hospodaření minulých let	-286 000
AV	Výsledek hospodaření běžného účetního období ³⁹	1 439 000
B	Cizí zdroje	0
BI	Rezervy	0
BII	Dlouhodobé závazky	0
BIII	Krátkodobé závazky	0
	Závazky z obchodních vztahů	0
BIV	Bankovní úvěry a výpomoci	0
CI	Časové rozlišení	0

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Attigente, s.r.o.

³⁹ Aktiva celkem – (AI + AII + AII + AIV + B + časové rozlišení) = 1 353 000 – (200 000 + 0 + 0 – 286 000 + 0 + 0) = 1 439 000 Kč

Následuje horizontální analýza dle komparace jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty jak v roce 2010 (obr. 3.5), tak také v roce 2011 (obr. 3.6).

Obr. 3.5: Výkaz zisku a ztráty Attigente, s.r.o. k 31. 12. 2010 (Kč)

A	Výkony	772 000
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	772 000
B	Výkonová spotřeba	855 000
	Spotřeba materiálu a energie	735 000
	Služby	120 000
C	Osobní náklady	189 000
	Mzdové náklady	189 000
D	Daně a poplatky	13 000
I.	Provozní výsledek hospodaření	-285 000
E	Ostatní finanční náklady	1 000
II.	Finanční výsledek hospodaření	-1 000
III.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-286 000
IV.	Výsledek hospodaření za účetní období	-286 000

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Attigente, s.r.o.

Obr. 3.6: Výkaz zisku a ztráty Attigente, s.r.o. k 31. 12. 2011 (Kč)

A	Výkony	10 400 000
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10 400 000
B	Výkonová spotřeba	3 485 000
	Spotřeba materiálu a energie	2 045 000
	Služby	1 440 000
C	Osobní náklady	6 000 000
	Mzdové náklady	6 000 000
D	Daně a poplatky	14 000
I.	Provozní výsledek hospodaření	901 000
E	Ostatní finanční náklady	0
II.	Finanční výsledek hospodaření	0
III.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	901 000
IV.	Výsledek hospodaření za účetní období	901 000

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály Attigente, s.r.o.

V roce 2010 činily celkové tržby za poskytnuté služby 772 000 Kč. Náklady byly tvořeny spotřebou materiálu a energie v hodnotě 735 000 Kč, službami v hodnotě 120 000 Kč, mzdové náklady činily 189 000 Kč a na daních bylo odvedeno celkem 13 000 Kč. Provozní výsledek hospodaření tedy činil -285 000 Kč. V roce 2010 společnost vykázala také finanční

náklady v hodnotě -1 000 Kč, což byla také hodnota finančního výsledku hospodaření. Za běžné účetní období společnost vykázala ztrátu v hodnotě 286 000 Kč.

Rok 2011 byl ukončen ziskem, což znamená, že si společnost za velmi krátkou dobu dokázala vybudovat dobrou pozici na trhu. Nejvíce k tomu přispěl fakt, že společnost začala spolupracovat s Vodafone CZ, který působí na trhu déle a jeho pozice je velmi stabilní. Tržby za poskytnuté služby činily 10 400 000 Kč. Skladba nákladů byla shodná s rokem vzniku společnosti, tedy spotřeba materiálu činila 2 045 000 Kč, služby 1 440 000 Kč, mzdové náklady byly 6 000 000 Kč, na daních bylo odvedeno 14 000 Kč. Provozní výsledek hospodaření činil 901 000 Kč a jelikož společnost nevykázala finanční výsledek hospodaření, odpovídal provozní výsledek hospodaření výsledku hospodaření za běžné účetní období.

Součástí finanční analýzy je také propočet poměrových ukazatelů. Ukazatele aktivity ani likvidity v práci počítány nebudou z toho důvodu, že společnost některá aktiva popř. pasiva nevlastní. Např. pro výpočet okamžité likvidity je potřeba mít pohotové peněžní prostředky a krátkodobé cizí zdroje. Z rozvah lze konstatovat, že pro rok 2010 by se ukazatel spočítat dal, ale pro rok 2011 už nikoliv, neboť společnost neměla žádné krátkodobé závazky. Následuje výpočet ukazatelů rentability a zadluženosti (obr. 3.7) pro rok 2011⁴⁰.

Obr. 3.7: Ukazatele rentability a zadluženosti Attigente, s.r.o. v roce 2011

Rentabilita

- Vlastního kapitálu	3,65
- Tržeb	0,07
- Nákladů	0,93
- Aktiv	0,54

Zadluženost

- Koeficient samofinancování	0,15
------------------------------	------

Zdroj: vlastní výpočet, interní materiály Attigente, s.r.o.

Rentabilitu vlastního kapitálu lze interpretovat tak, že každá koruna vlastního kapitálu přinesla společnosti 3,65 Kč čistého zisku. Rentabilita tržeb dosahuje velmi nízké hodnoty, žádoucí je, aby se blížila hodnotě 1, naopak byla velmi vysoká rentabilita nákladů. Hodnota

⁴⁰ U výpočtu rentability bude použit ukazatel zisk po zdanění, sazba daně z příjmů právnických osob činila v roce 2011 19 %.

koeficientu samofinancování prozrazuje, že aktiva jsou z 15 % financována vlastníky společnosti.

4 Návrh strategie rozvoje v konkrétní společnosti

Proces výběru optimální strategie rozvoje společnosti Attigente bude realizován ve třech krocích, tak jak bylo popsáno v teoretické části práce.

4.1 Určení vize a dlouhodobých cílů

Základní vize společnosti je řídit se při poskytování telemarketingových služeb metodou, která byla vyvinuta ve Spojených státech amerických a nazývá se AIDA. Její název vznikl dle čtyř základních činností metody⁴¹:

- **Attention – pozornost.** Naprosto zásadní význam mají první věty, neboť člověk potřebuje opravdu výrazný podnět, aby se dokázal odtrhnout svými myšlenkami od každodenních starostí a začal věnovat pozornost operátorovi.
- **Interest – zájem.** Cílem je vzbudit v zákazníkovi zájem o konkrétní nabídku nebo návrh řešení. V této fázi je velmi důležitá dokonalá znalost produktu, který je zákazníkovi nabízen. Předpokladem pro úspěch je pochopení užitku a přínosů nabídky v souvislosti s možnými potřebami zákazníka. Aby mohl být zákazník motivován k určitému rozhodnutí, je nutné zjistit jaké má potřeby.
- **Desire – touha.** Cílem této fáze je vyvolat v zákazníkovi touhu či přání vlastnit určitý produkt nebo využívat skvělých vlastností služby. Předpokladem úspěchu této fáze je, že zákazník má zájem a věnuje pozornost operátorovi, který získává šanci prezentovat výhody a užitek dané nabídky. Důležitým prvkem je analýza potřeb zákazníka.
- **Action – rozhodnutí.** Pokud má být komunikace mezi operátorem a zákazníkem účinná, je třeba aktivně dovést hovor až k jeho závěru. Během prezentace nabídky je zapotřebí aktivně naslouchat zákazníkovi a vnímat jeho otázky a námítky, ale také umět zachytit nákupní signály či signály připravenosti k rozhodnutí. Následně je nutné hovor dokončit a získat vyjádření zákazníka či společně naplánovat další kroky.

Jedním z dlouhodobých cílů společnosti je **orientace na zákazníka**, jeho přání a potřeby. Spokojený zákazník totiž představuje pro společnost tu nejlepší reklamu, neboť má

⁴¹ WINTEROVÁ, 1997.

tendenci vracet se, znovu nakupovat a své dobré zkušenosti rozšiřovat ve svém okolí. Výhodou také je, že tento typ reklamy je pro firmu také méně nákladný. Na první dlouhodobý cíl společnosti navazuje další a tím je **kvalita poskytovaných služeb**. Za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb budou dodržovány následující zásady⁴²:

- Jen zákazník posuzuje kvalitu služeb. Jeho názor je pro společnost na prvním místě.
- Nabídka služeb musí být formulována společností, která umožní uspokojit zákaznickovy potřeby.
- Podnik musí řídit očekávání zákazníků. Významnou roli hraje také snaha o redukci rozdílu mezi výsledkem poskytnuté služby a očekáváním zákazníka.
- Implementace nabízených služeb do norem kvality, a to i přesto, že kvalita služeb je z velké části subjektivní, tím pádem jsou normy velmi obtížně definovatelné.
- Pevná disciplína a neustálé úsilí musí vést k vyhledávání chyb. Ve službách neexistuje žádný průměrný prostředek. Je zapotřebí usilovat o dosažení perfektní kvality a nulové úrovně chyb. Je to řízení detailů, které zlepšuje kvalitu služeb.

Dalším dlouhodobým cílem společnosti je **získání špičkových operátorů**. Aby mohly být služby kvalitní, musí být kvalitní také tým operátorů, který je poskytuje. Společnost se tedy v budoucnu zaměří především na výběr a následné školení operátorů. V současnosti jsou na operátory kladeny daleko vyšší požadavky než dříve, neboť v některých telemarketingových společnostech je to právě operátor, kdo představuje konkurenční výhodu. Operátor musí mít všestranné znalosti a dovednosti, mimoto musí také umět zacházet s jednotlivými počítačovými aplikacemi, také by měl umět alespoň jeden světový jazyk. Výchova kvalitního telefonního operátoru je dlouhodobější záležitostí. Nejprve je vypsáno výběrové řízení, po němž proběhne nábor nových zaměstnanců. Výběrová řízení na takovou pozici jsou velmi frekventovaná, neboť fluktuace telemarketingových zaměstnanců je poměrně vysoká. Cílem výběrového řízení je nejprve výběr a příprava operátorů. Později jsou operátoři zaškoleni na konkrétní projekt, v kterém budou pracovat. Společnost Attigente uskuteční taková opatření, aby byli přijati operátoři, kteří zajistí kvalitu poskytovaných služeb a vybudují firmě dobré místo na trhu. Proto ve fázi výběrového řízení budou zjišťovány základní předpoklady pro práci telefonního operátora, jako například barva hlasu, kulturní projev, kultura jazyka apod. Následně bude společnost realizovat celou řadu školení, kde operátor získá potřebné informace o telemarketingu, manipulaci s technikou a obsluhou

⁴² Horovitz, 1994.

softwarových aplikací společnosti. Po této teoretické části následuje část praktická, která je složena z následu u některého z již pracujících operátorů společnosti, což obvykle trvá jednu směnu. Po úspěšném absolvování teoretické i praktické části již pracuje operátor sám na lince. Po dobu, kterou určí zástupce ředitele společnosti, zůstává nový operátor pod kontrolou supervizora. Společnost Attigente bude do budoucna dávat přednost absolventům buď středních nebo vysokých škol, neboť ti představují pro společnost větší perspektivu než lidé, kteří již pracovali. Hlavním důvodem je, že absolventi si do nového zaměstnání nepřinášejí žádné nevhodné pracovní návyky.

Každý operátor společnosti Attigente je povinen řídit se pravidly telefonního rozhovoru⁴³:

- objasnit příslušnost,
- aktivně řídit hovor,
- koncentrovat se na klienta,
- uvádět klientovo jméno,
- vytvořit si přátelský vztah,
- hovořit o podstatných věcech,
- volit správné otázky,
- umět naslouchat,
- opakovat,
- potvrdit si již ujednané,
- poděkovat a rozloučit se.

Společnost si dle pravidel SMART stanovila následující **strategické cíle** do budoucna:

- zvýšit celkový podíl na trhu telemarketingu o 10 %,
- stát se nejdůležitějším partnerem společnosti Vodafone CZ,
- zvýšit rentabilitu tržeb a tím pádem snížit rentabilitu nákladů,
- zavést nový produkt do konce roku 2012,
- rozšíření kapacity pro nové projekty do 1. září 2012,
- vytvoření externího call centra,
- modernizace interního call centra.

⁴³ MAITLAND, 2000.

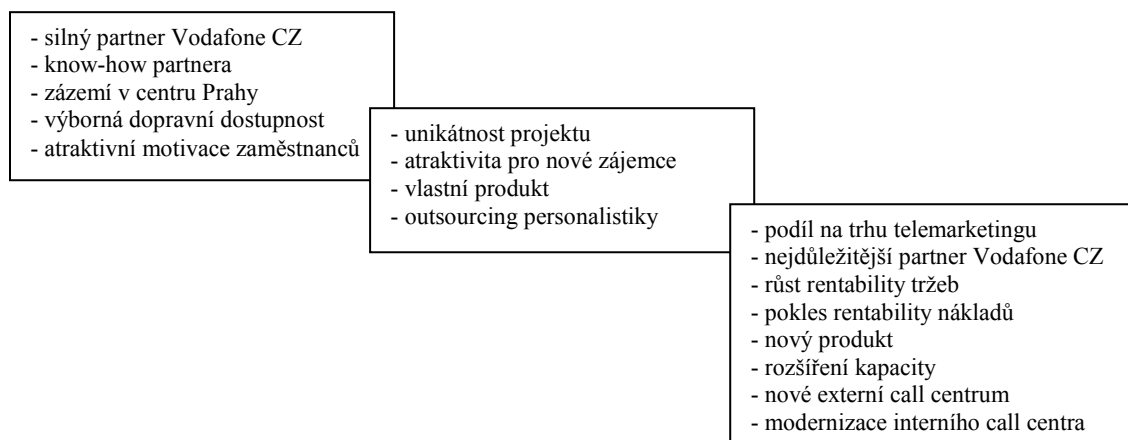
4.2 Definice konkrétních strategií

Jelikož je společnost Attigente v současnosti tvořena pouze jednou podnikatelskou jednotkou, bude strategie na úrovni podnikatelské jednotky totožná se strategií vypracovanou na úrovni celého podniku. Při tvorbě strategií rozvoje společnosti Attigente vycházíme z výsledků interní a externí analýzy, která je přehledně znázorněna pomocí SWOT resp. TOWS analýzy. Při tvorbě matice v rámci TOWS analýzy, byly již obecně definovány čtyři základní strategie společnosti.

4.2.1 SO strategie

Častým označením této strategie je také maxi-maxi, které v sobě skrývá základní vizi strategie, což je maximálním způsobem využít silné stránky společnosti za účelem maximálního zužitkování nabízejících se příležitostí. Základní koncept této strategie je znázorněn na obrázku 4.1.

Obr. 4.1: SO strategie



Zdroj: Vlastní tvorba

V rámci SO strategie lze následně definovat různé scénáře. Tak např. společnost Attigente je jednou z několika málo partnerských společností významné společnosti Vodafone CZ. Díky vzájemné spolupráci na konkrétních projektech, zná Attigente know-how Vodafone CZ. Jedním z realizovaných projektů je projekt Pre2Post, který pro společnost Vodafone nedělá žádná jiná partnerská společnost. Právě díky tomuto projektu, který zahájil velmi atraktivní spolupráci pro obě zúčastněné strany, lze v budoucnu předpokládat, že by se mohla

Attigente stát největším partnerem společnosti Vodafone CZ, což je jedním ze strategických cílů společnosti.

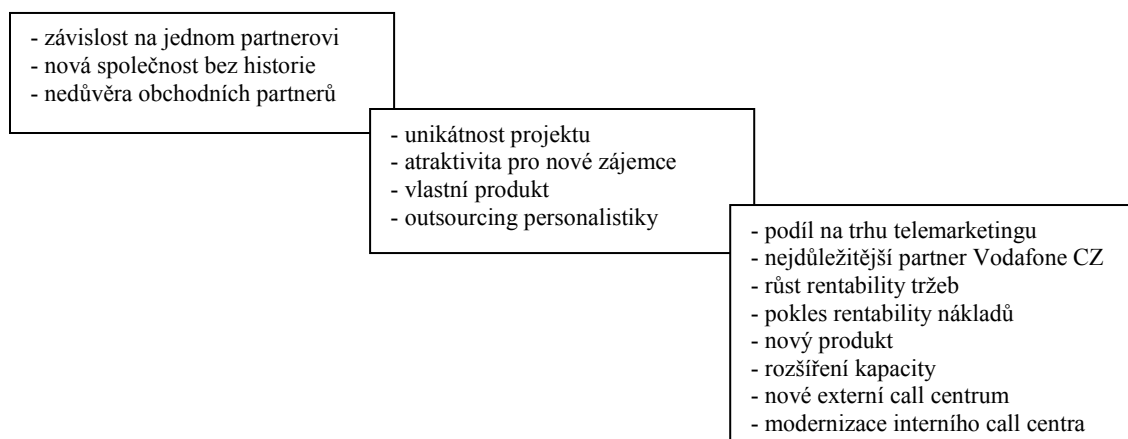
Jiný scénář budoucího vývoje je např. ten, který se týká zavedení nového produktu na trh. Právě díky spolupráci s velkou a známou společností, což je považováno za silnou stránku společnosti, lze očekávat, že pokud bude využita příležitost v podobě nového produktu pocházejícího ze Spojených států amerických, dojde k dosažení dalšího strategického cíle společnosti, který je právě zavedení nového produktu na trh telemarketingových služeb.

Nebo výborná dostupnost a zázemí v centru hlavního města představuje další ze silných stránek společnosti. To může motivovat zájemce o práci. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost se do budoucna chce orientovat na získávání pracovníků bez předchozí praxe, neboť tito lidé zatím dosud neměli příležitost získat nevhodné pracovní návyky. Mladí absolventi tak mohou do společnosti přinést nové nápady, které lze využít také k modernizaci pracovního prostředí, čímž by opět došlo k naplnění dalšího strategického cíle.

4.2.2 WO strategie

Též známá pod označením mini-maxi, základní vizí této strategie je minimalizovat slabé stránky společnosti, za účelem maximálního využití nabízejících se příležitostí. Základní koncept je znázorněn na obrázku 4.2.

Obr. 4.2: WO strategie



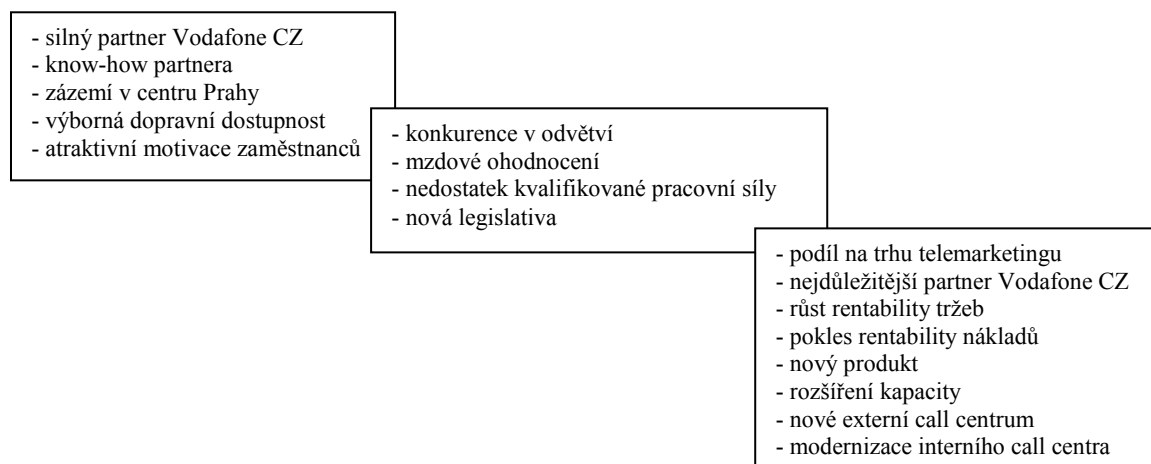
Zdroj: Vlastní tvorba

Podobně jako u předchozí strategie, i zde lze formulovat různé scénáře. Možná nedůvěra potenciálních obchodních partnerů popř. zákazníků, která je spojena s krátkou historií společnosti, představuje jednu ze slabých stránek. Společnost se v budoucnu může pokusit tuto slabou stránku eliminovat, např. tím, že využije příležitosti, která se jí nabízí. Velmi dobrou příležitost lze spatřovat v novém produktu, který by mohl být ojedinělý pro telemarketingové odvětví v ČR. Tím by společnost mohla získat dobré jméno na trhu a minimalizovat tak své současné slabé stránky. Tento vývoj by potom mohl pomoci dosáhnout např. vyšší rentability tržeb, rozšíření stávajících kapacit, nebo vytvoření externího call centra.

4.2.3 ST strategie

Známa též jako strategie maxi-mini. Principem fungování této strategie je snaha o maximalizaci silných stránek společnosti za účelem minimalizace potenciálních hrozeb. Koncepce ST strategie je znázorněna na obrázku 4.3.

Obr. 4.3: ST strategie



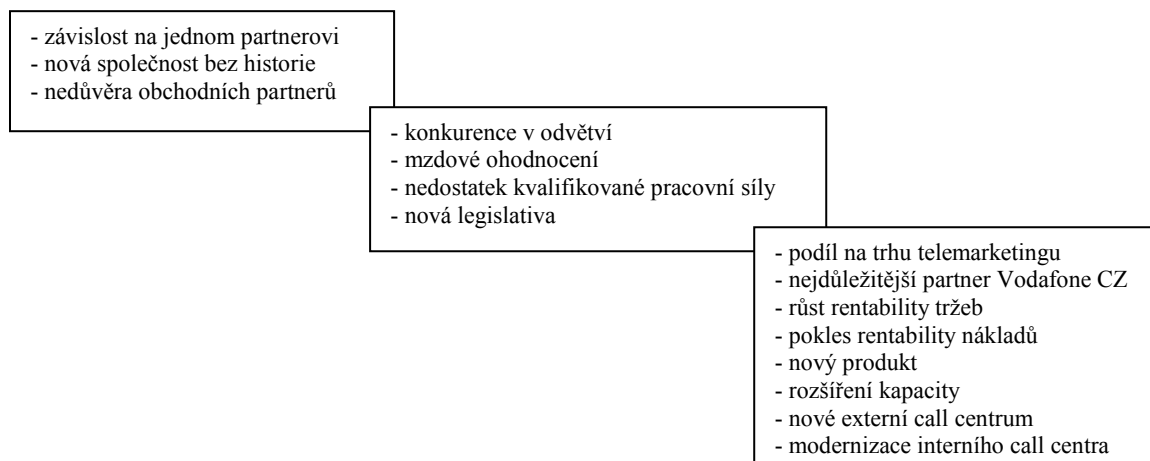
Zdroj: Vlastní tvorba

Znalost know-how partnera představuje velmi významnou silnou stránku společnosti, která může do budoucna představovat jediný způsob eliminace konkurence v odvětví. Za tímto účelem by si měla společnost Attigente uvědomit, že pokud využije strategii ST, měla by těžit především z této silné stránky. Důležité je, ale aby Vodafone CZ chtěl do budoucna dále spolupracovat. Proto musí být vytvořeny dobré podmínky spolupráce pro obě partnerské společnosti. Pokud bude spolupráce pokračovat, může to vést ke splnění strategického cíle, aby se Attigente stala jedním z nejdůležitějších partnerů Vodafone CZ.

4.2.4 WT strategie

Je známá též jako mini-mini strategie. A pro společnosti obecně není příliš žádoucí, neboť je založena na filozofii, minimalizovat slabé stránky společnosti, za účelem minimalizace potenciálních hrozeb. Koncepce je znázorněna na obrázku 4.4.

Obr. 4.4: WT strategie



Zdroj: Vlastní tvorba

Příkladem dosažení strategického cíle může být např. snaha o minimalizaci možné nedůvěry, která jak bylo uvedeno výše, může pramenit z poměrně krátké historie společnosti. V případě, kdy by se společnosti tato nedůvěra podařila eliminovat, znamenalo by to minimalizaci hrozby konkurence v odvětví. Pokud by se však společnosti nepodařilo nedůvěru snížit resp. odstranit, znamenalo by to pro ni, že zákazníci a obchodní partneři raději uspokojení své požadavky u konkurenční společnosti. Tato eliminace nedůvěry a následně také konkurence v odvětví by v konečném důsledku potom mohla vést k růstu podílu na trhu telemarketingu, posílení pozice partnera u Vodafone CZ nebo k růstu rentability tržeb.

4.3 Volba nejvhodnější strategie

Společnost Attigente získala během dvou let svého působení silnou pozici na velmi nasyceném trhu telemarketingových služeb. To dokazují údaje finanční analýzy. V předcházející kapitole byly vypracovány celkem 4 varianty strategií. Strategie mini-mini neboli WT strategie nebude v žádném případě použita. Je to dáno především tím, že ve společnosti v současné době více převažují kladné ohlasy na budoucí vývoj. Jak bylo uvedeno

v práci, společnost intenzivně spolupracuje s americkým partnerem, od něhož chce získat know-how k poskytování nového produktu. Dále chce také vybudovat nové externí call centrum za účelem minimalizace nákladů. Chce přijmout nové zaměstnance, kterým poskytne důkladnější školení a zapracování. Nejvíce optimistickou strategií je SO strategie. Za spíše realistickou lze označit ST strategii a pesimistickou je WO strategie.

Vyhodnocení těchto tří strategií je provedeno v souladu s tím, co bylo uvedeno v teoretické části práce. Management firmy se snaží nalézt odpovědi zda zvolená strategie:

- odpovídá výsledkům strategické analýzy, tzn., zda využívá specifické přednosti firmy, je schopna překonat hrozby a slabé stránky a samozřejmě, zda je v souladu s posláním podniku a jeho cíli,
- může být realizována z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy a možného dosažení plánované tržní pozice,
- je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, také pro věřitele s ohledem na finanční riziko, pro vedení podniku a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a vnější okolí podniku.

Jako nejvhodnější strategie byla zvolena kombinace optimistické a realistické strategie. Společnost tedy nevolí pouze jednu strategii, ale bude kombinovat prvky strategie SO a ST.

5 Závěr

V úvodu práce byl stanoven cíl nejprve teoreticky vymezit obecný postup tvorby strategie rozvoje společnosti a následně tento postup aplikovat na příkladu konkrétní společnosti.

Teoretický postup tvorby strategie rozvoje společnosti je předmětem první kapitoly práce. Externí analýza je rozdělena na analýzu makrookolí a mikrookolí. Pro analýzu makrookolí jsou představeny metody PESTLE analýzy, Metoda tvorby scénářů a Metoda „4C“. Za účelem analýzy mikrookolí je blíže představen Porterův model pěti sil. Následuje interní analýza a její metody. V práci je vysvětlena Portfolio analýza, Analýza hodnototvorného řetězce, SPACE analýza a Finanční analýza. Souhrnnými analýzami, které hodnotí vnější i vnitřní prostřední společnosti jsou SWOT a TOWS analýzy. Následuje teoretické vymezení procesu tvorby strategie rozvoje společnosti. Prvním krokem je určení vize a dlouhodobých cílů společnosti, které musejí odpovídat podmínkám SMART. Následně jsou definovány možné strategie rozvoje. V práci jsou strategie děleny dle vztahu vývojových záměrů podniku vzhledem k ostatním podnikům, dle času, dle Portera a dle Kotlera. Poslední fází je výběr nejvhodnější strategie.

Ve druhé části práce je představena společnost Attigente, s.r.o, která vznikla v roce 2010. Základní náplní práce této společnosti je poskytování telemarketingových služeb. Služby, které společnost poskytuje, lze rozdělit do čtyř oblastí, tj. aktivní telemarketing, pasivní telemarketing, adresná distribuce a kampaň na míru. Za účelem analýzy makrookolí je v práci použita metoda PESTLE, která vychází především z Národního programu reforem České republiky pro rok 2012. Mikrookolí je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Výsledky jsou přehledně znázorněny pomocí SWOT analýzy, která je následně modifikována do TOWS analýzy. TOWS analýza se dále stává strategickým podkladem pro definování čtyř základních strategií rozvoje společnosti Attigente.

Třetí část práce je věnována samotnému procesu tvorby strategie rozvoje společnosti Attigente. Nejprve jsou vymezeny základní dlouhodobé cíle společnosti a vize. Mezi obecné cíle společnosti patří: orientace na zákazníka, úroveň kvality poskytovaných služeb a získání špičkových operátorů. Dále jsou definovány strategické cíle: zvýšit celkový podíl na trhu telemarketingu o 10 %, stát se nejdůležitějším partnerem společnosti Vodafone CZ, zvýšit rentabilitu tržeb a tím pádem snížit rentabilitu nákladů, zavést nový produkt do konce roku

2012, rozšíření kapacity pro nové projekty do 1. září 2012, vytvoření externího call centra a modernizace interního call centra.

Druhým krokem tvorby strategie rozvoje společnosti je definice možných strategií. Jak bylo uvedeno výše, společnost Attigente rozdělila strategie budoucího vývoje dle konceptu, který se používá při TOWS analýze. V práci jsou definovány čtyři strategie, a to: SO strategie (maxi-maxi), která může být označena jako optimistická, dále WO strategie (mini-maxi), která je dále označena jako pesimistická, ST strategie (maxi-mini), nebo také realistická a WT strategie (mini-mini), která byla z dalšího procesu volby vyřazena. Na základě výsledků situační analýzy, se společnost Attigente rozhodla pro aplikaci strategie, která je kombinací optimistické a realistické verze. Čili snahou do budoucna bude využívat silné stránky společnosti za účelem maximálního zužitkování příležitostí nebo tyto silné stránky využívat tak, aby došlo k minimalizaci známých hrozeb.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

OBR. 2.1: MODEL PĚTI SIL PODLE PORTERA	14
OBR. 2.2: BCG MATICE.....	16
OBR. 2.3: MATICE GE.....	17
OBR. 2.4: MODEL HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE PODLE PORTERA.....	19
OBR. 2.5: SPACE ANALÝZA - VYHODNOCENÍ	22
OBR. 2.6: TOWS ANALÝZA	27
OBR. 2.7: GENERICKE KONKURENČNÍ STRATEGIE DLE PORTERA	30
OBR. 3.1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ATTIGENTE, S.R.O.....	35
OBR. 3.2: TOWS ANALÝZA SPOLEČNOSTI ATTIGENTE, S.R.O.	43
OBR. 3.3: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ATTIGENTE, S.R.O. K 31. 12. 2010 (KČ).....	44
OBR. 3.4: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ATTIGENTE, S.R.O. K 31. 12. 2011 (KČ).....	45
OBR. 3.5: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ATTIGENTE, S.R.O. K 31. 12. 2010 (KČ)	46
OBR. 3.6: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ATTIGENTE, S.R.O. K 31. 12. 2011 (KČ)	46
OBR. 3.7: UKAZATELE RENTABILITY A ZADLUŽENOSTI ATTIGENTE, S.R.O. V ROCE 2011....	47
OBR. 4.1: SO STRATEGIE	51
OBR. 4.2: WO STRATEGIE	52
OBR. 4.3: ST STRATEGIE.....	53
OBR. 4.4: WT STRATEGIE.....	54

Seznam literatury

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

GIERSEWSKA, Grazyna a Maria ROMANOWSKA, 2007. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 351 s. ISBN 9788320813890.

HOROVITZ, Jacques, 1994. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 135 s. ISBN 9788071797135.

KOŠŤAN, Pavel a Oldřich ŠULER, 2002. *Firemní strategie: plánování realizace*. Praha: Computer Press, 39 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 206 s. ISBN 9788086730332.

KOVÁŘ, František a Helena KRCHOVÁ, 2007: *Strategický management: Strategie, strategická analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 117 s. ISBN 978-80-86730-29-5.

MAITLAND, Lain, 2000. *Umění telefonovat*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 110 s. ISBN 80-7226-350-1.

PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 9788024724812.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. 17 s. ISBN 80-7179-422-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 9788071793670.

WINTEROVÁ, Chris de 1997. *Prodej po telefonu, od prvního telefonátu k jistému zisku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 131 s. ISBN 80-85943-46-8.

Internetové stránky

BUSINESSVIZE.CZ [online]. 2010–2011. [cit 19. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matrice-general-electric-mckinsey>.

Ewizard.cz [online]. 2004. [cit 19. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>.

Halek.info [online]. 2012. [cit 19. 2. 2012]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvc4-print.php?projection&l=03>.

JOBÁNEK, Zdeněk. Czech engineering [online]. 26. 11. 2005. [cit 26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.czech-engineering.com/management/6.html>.

MANAGEMENTMANIA [online]. 2008-2011. [cit 26. 2. 2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/space-analyza>.

Marketing & Media [online]. 1996-2012. [cit 16. 4. 2012]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-13699240-telemarketing-a-pravni-aspekty-po-vstupu-do-eu>.

Národní program reforem České republiky 2012 [online]. Investice pro evropskou konkurenceschopnost: Příspěvek České republiky ke Strategii Evropa 2020. [cit 19. 4. 2012]. Dostupné z: <http://database-strategie.cz/cz/CR/strategie>.

OXFORD University Press [online]. 2007. [cit 19. 2. 2012]. Dostupné z: http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm.

Strateg.cz [online]. 2012 [cit 26. 2. 2012]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

Středoevropské centrum pro finance a management. SWOT analýza [online]. 2008. [cit 26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.

Vodafone.cz [online]. 2012. [cit 6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/kontakty/partnerska-prodejni-mista/partneri-pro-neprimy-prodej-sluzeb/>.

Zdravotnické noviny [online]. 2007-2012. [cit 26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.zdn.cz/clanek/zdravotnicke-noviny/jak-demograficky-vyvoj-ovlivni-ceske-zdravotnictvi-464160>.

Články

PENC-PIETRZAK, I., 1998 *Strategie biznesu i marketingu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
Soňa Kyjovská

